

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

NAJLA CRISTINA CARDOSO EL GHOZ

O USO DA NEUROLINGÜÍSTICA COMO FERRAMENTA PARA MELHORIA DA
COMUNICAÇÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS AMBIENTAIS

CURITIBA

2019

NAJLA CRISTINA CARDOSO EL GHOUZ

O USO DA NEUROLINGUÍSTICA COMO FERRAMENTA PARA MELHORIA DA
COMUNICAÇÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS AMBIENTAIS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Meio Ambiente Urbano e Industrial, Setor de Engenharia Química, Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Mestre em Meio Ambiente Urbano e Industrial,

Orientador: Prof. Dr. Paulo de Tarso de Lara Pires

Coorientadora: Profa. Marielle Feilstrecker

CURITIBA

2019

Catálogo na Fonte: Sistema de Bibliotecas, UFPR
Biblioteca de Ciência e Tecnologia

- E37u El Ghaz, Najla Cristina Cardoso
O uso da neurolinguística como ferramenta para melhoria da
comunicação e resolução de conflitos ambientais [recurso eletrônico] /
Najla Cristina Cardoso El Ghaz – Curitiba, 2019.
- Dissertação - Universidade Federal do Paraná, Setor de Tecnologia,
Programa de Pós-graduação em Meio Ambiente Urbano e Industrial.
Orientador: Paulo de Tarso de Lara Pires
Coorientadora: Marielle Feilstrecker
1. Programação neurolinguística (PNL). 2. Gestão de conflitos
ambientais. I. Universidade Federal do Paraná. II. Pires, Paulo de Tarso
de Lara. III. Feilstrecker, Marielle. IV. Título.

CDD: 158.27

Bibliotecária: Roseny Rivelini Morciani CRB-9/1585



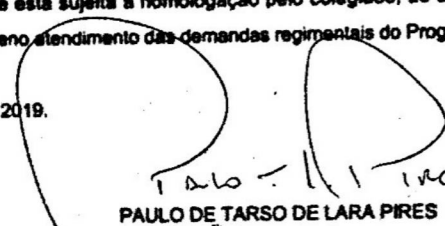
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE TECNOLOGIA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MEIO AMBIENTE
URBANO E INDUSTRIAL - 40001016057P5

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em MEIO AMBIENTE URBANO E INDUSTRIAL da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **NAJLA CRISTINA CARDOSO EL GHOZ** intitulada: **O USO DA NEUROLINGÜÍSTICA COMO FERRAMENTA PARA A MELHORIA DA COMUNICAÇÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS AMBIENTAIS**, sob orientação do Prof. Dr. PAULO DE TARSO DE LARA PIRES, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.


CURITIBA, 09 de Outubro de 2019.


PAULO DE TARSO DE LARA PIRES

Presidente da Banca Examinadora (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)


MARCOS JOSÉ ZABLONSKY

Avaliador Interno (PONTIFÍCA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ)


EDSON LUIZ PETERS

Avaliador Interno

RESUMO

Em uma era onde o desenvolvimento de um país muitas vezes está atrelado a implantação de grandes indústrias e empreendimentos, os impactos ambientais, positivos e negativos, aparecem e vem acompanhados de notórios conflitos ambientais. Devido a sua complexidade e importância, os estudos sobre esses conflitos tornaram-se relevantes e necessários nas últimas décadas. Muitas vezes os relacionamentos entre as partes envolvidas em um conflito podem ser amenizados por processos de comunicação eficientes. A programação neurolinguística (PNL) trás inúmeras ferramentas que podem gerar transformações e avanços diversos nestes relacionamentos. O objetivo deste projeto foi desenvolver uma ferramenta para a resolução de conflitos ambientais e melhoria da comunicação, utilizando a programação neurolinguística. A metodologia consistiu na criação da ferramenta a partir dos conceitos de PNL, estruturação da mesma em formato de cartilha, aplicação do material desenvolvido em 3 simulações para validação da ferramenta e avaliação a melhoria dos relacionamentos. Ao total, foram aplicados 83 questionários, que foram respondidos por participantes da dinâmica de negociação, avaliadores externos a dinâmica e especialistas na área de gestão de conflitos ambientais e PNL. Após as análises pode-se afirmar que a ferramenta proporcionou a melhoria na resolução de conflitos ambientais e na comunicação entre os diversos atores. É importante levar em consideração que a ferramenta foi aplicada em simulações de conflito, apresentando uma primeira perspectiva dos potenciais da ferramenta e não uma avaliação na sua totalidade. Os 59 participantes da dinâmica avaliaram a média do nível de contribuição da ferramenta, para melhoria dos relacionamentos, em 4,24, sendo a nota máxima 5, com desvio padrão de 0,75. Os 2 avaliadores especialistas atestaram uma melhoria de todos os critérios avaliados entre a primeira e a segunda rodada de negociações, sem um viés direcionado a uma ou outra área de conhecimento. Já os 18 avaliadores externos a dinâmica, eliminaram possíveis indícios de tendenciosidade e corroboraram com os resultados dos demais avaliadores, atestando o auxílio da ferramenta para a resolução de conflitos ambientais. De acordo com este último grupo, as melhorias foram mais sentidas nos critérios agradabilidade da discussão, nível de agressividade e segurança do argumentador, quando comparadas duas rodadas de negociação, com e sem a utilização da ferramenta desenvolvida. Verificou-se que os conflitos ambientais estão presentes em todas as esferas sociais e econômicas, mas, apesar da sua dinamicidade, alguns processos de comunicação são comuns a todas as negociações, se bem trabalhados podem auxiliar na melhoria dos relacionamentos e resolução dos conflitos. Tratar de conflitos ambientais não é um tema simples, pois, além da individualidade de cada conflito, cada vez mais a população mundial cresce e as tensões e interesses que envolvem a utilização de um certo recurso aumentam. Assim, uma ferramenta que possibilita a melhoria das discussões sobre estes temas é um passo inicial para auxiliar e abrir portas a novos desafios. A aplicação da ferramenta em situações reais e concretas de negociação irá permitir de fato uma avaliação completa da ferramenta desenvolvida neste trabalho.

Palavras-chave: Ferramenta de comunicação. Negociação ambiental. PNL.

ABSTRACT

In an era where the development of a country is often linked to the deployment of large industries and enterprises, positive and negative environmental impacts appear and come with notorious environmental conflicts. Due to their complexity and importance, studies on these conflicts have become relevant and necessary in recent decades. Often relationships between parties involved in a conflict can be softened by efficient communication processes. Neuro-linguistic programming (NLP) brings numerous tools that can generate transformations and diverse advances in these relationships. The objective of this project was to develop a tool for the resolution of environmental conflicts and improved communication, using neurolinguistic programming. The methodology consisted of creating the tool based on NLP concepts, structuring it in a booklet format, applying the material developed in 3 simulations to validate the tool and evaluate the improvement of relationships. In total, 83 questionnaires were applied, which were answered by participants in the negotiation dynamics, external evaluators and specialists in the area of environmental conflict management and NLP. After the analysis can be said that the tool provided the improvement in the resolution of environmental conflicts and communication between the various actors. It is important to consider that the tool has been applied in conflict simulations, giving a first perspective on the tool's potentials and not a total evaluation. The 59 participants of the dynamics evaluated the average contribution level of the tool to improve relationships at 4.24, with a maximum score of 5, with a standard deviation of 0.75. The 2 expert evaluators attested to an improvement of all criteria evaluated between the first and second round of negotiations, without a bias directed to either area of knowledge. The 18 external evaluators, on the other hand, eliminated possible signs of bias and corroborated the results of the other evaluators, attesting to the aid of the tool for the resolution of environmental conflicts. According to this last group, the improvements were more felt in the criteria pleasantness of the discussion, level of aggressiveness and security of the argumentator, when comparing two rounds of negotiation, with and without the use of the developed tool. Environmental conflicts have been found to be present in all social and economic spheres, but despite their dynamics, some communication processes are common to all negotiations, if well worked out can help in improving relationships and resolving conflicts. Dealing with environmental conflicts is not a simple issue, because beyond the individuality of each conflict, the world's population is growing and the tensions and interests surrounding the use of a certain resource are increasing. Thus, a tool that enables better discussions on these topics is an initial step to assist and open doors to new challenges. The application of the tool in real and concrete situations of negotiation will in fact allow a complete evaluation of the tool developed in this work.

Key-words: Communication tool. Environmental negotiation. NLP.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PIRÂMIDE HIERAQUICA DE NÍVEIS NEUROLÓGICOS	28
FIGURA 2 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA CÉLULA-CONFIANÇA	39
FIGURA 3 – REPRESENTAÇÃO DA PRESENÇA OU AUSÊNCIA DA ZONA DE POSSÍVEL ACORDO.....	47
FIGURA 4 – FLUXOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	53
FIGURA 5 – ETAPAS DA FASE 1: IDENTIFICAÇÃO DOS CONTEÚDOS DE PNL	54
FIGURA 6 – ETAPAS DA FASE 2: DSENVOLVIMENTO DA FERRAMENTA DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS	55
FIGURA 7 – ETAPAS DA FASE 3: VALIDAÇÃO DA FERRAMENTA.....	56
FIGURA 8 – ETAPAS DA FASE 4: AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DA FERRAMENTA	62
FIGURA 9 – FLUXOGRAMA DA FERRAMENTA.....	67
FIGURA 10 – NÍVEL DE CONTRIBUIÇÃO DA CARTILHA PARA MELHORIA DOS RELACIONAMENTOS	74
FIGURA 11 – NÍVEL DE CONTRIBUIÇÃO DA CARTILHA POR GRUPO AMOSTRAL	74
FIGURA 12 – RESPOSTAS DOS ESPECIALISTAS EM RELAÇÃO AS RODADAS DE NEGOCIAÇÃO SEM A UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA.....	77
FIGURA 13 – RESPOSTAS DOS ESPECIALISTAS EM RELAÇÃO AS RODADAS DE NEGOCIAÇÃO COM A UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA.....	78
FIGURA 14 – COMPARAÇÃO DOS CRITÉRIOS ENTRE AS RODADAS DE NEGOCIAÇÃO – AVALIADORES ESPECIALISTAS	79
FIGURA 15 – RESPOSTAS DOS AVALIDORES EXTERNOS EM RELAÇÃO AS RODADAS DE NEGOCIAÇÃO SEM A FERRAMENTA	82
FIGURA 16 – RESPOSTAS DOS AVALIDORES EXTERNOS EM RELAÇÃO AS RODADAS DE NEGOCIAÇÃO COM A FERRAMENTA	83
FIGURA 17 – COMPARAÇÃO DOS CRITÉRIOS ENTRE AS RODADAS DE NEGOCIAÇÃO – AVALIADORES EXTERNOS.....	84
FIGURA 18 – ATRIBUIÇÃO DE PESOS AS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO NAS NEGOCIAÇÕES	85
FIGURA 19 – RELAÇÃO ENTRE O MATERIAL RECEBIDO E A PERCEPÇÃO DO AVALIADOR.....	86

LISTA DE TABELAS E QUADROS

TABELA 1 – IDADE E GÊNERO POR GRUPO AMOSTRAL	72
TABELA 2 – ESTATÍSTICAS DOS NÍVEIS DE CONTRIBUIÇÃO DA FERRAMENTA	75
TABELA 3 – AVALIAÇÃO DA NEGOCIAÇÃO COM A FERRAMENTA APRESENTADA POR ESPECIALIDADE	80
QUADRO 1 – EXEMPLOS DE SUAVIZADORES POR MEIO DE INFLEXÕES VOCALIS.....	17
QUADRO 2 – EXEMPLOS DE PALAVRAS PROCESSUAIS EM SISTEMAS REPRESENTACIONAIS	19
QUADRO 3 – MANEIRAS DE CALIBRAR (IDENTIFICAR) MUDANÇAS DE ESTADO	23
QUADRO 4 – DETALHAMENTO DOS PADRÕES DE METAMODELO	27
QUADRO 5 – CONTEÚDOS DE PNL IDENTIFICADOS NA PESQUISA.....	64
QUADRO 6 – CONTEÚDOS SELECIONADOS PARA ELABORAÇÃO DA FERRAMENTA	65
QUADRO 7 – SUGESTÕES DE MELHORIA DA FERRAMENTA (ALUNOS).....	75
QUADRO 8 – RESPOSTAS DISCURSIVAS DOS AVALIADORES EXTERNOS	87

LISTA DE SIGLAS

ABNT	–	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BMW AG	–	<i>Bayerische Motoren Werke AG</i> (Fábrica de Motores da Baviera AG)
CONAMA	–	Conselho Nacional do Meio Ambiente
EIA	–	Estudo de Impacto Ambiental
FAO	–	Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura
GRI	–	<i>Global Reporting Initiative</i> (Relatório Iniciativa Global)
MAANA	–	Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo
NBR	–	Norma Brasileira
PNL	–	Programação Neurolinguística
PNMA	–	Política Nacional do Meio Ambiente
PPGMAUI	–	Programa de Pós Graduação em Meio Ambiente Industrial e Urbano
RIMA	–	Relatório de Impacto Ambiental
TAC	–	Termo de Ajustamento de Conduta
UFPR	–	Universidade Federal do Paraná
ZOPA	–	Zona de Possível Acordo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	OBJETIVOS	13
2.1	OBJETIVO GERAL	13
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
3	REVISÃO DE LITERATURA.....	14
3.1	PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA	14
3.1.1	Histórico e conceitos gerais.....	14
3.1.2	Suavizadores linguísticos	16
3.1.3	Posições perceptuais.....	17
3.1.4	Sistemas representacionais.....	18
3.1.5	Estados internos emocionais.....	20
3.1.6	Ressignificação.....	21
3.1.7	Calibragem	23
3.1.8	<i>Rapport</i> ou empatia	24
3.1.9	Metamodelo	25
3.1.10	Níveis neurológicos	28
3.1.11	Valores e critérios de valores	30
3.1.12	Teoria do cérebro triuno	31
3.2	CONFLITO E IMPACTO SOCIOAMBIENTAL.....	34
3.2.1	Relacionamentos socioambientais entre empresas e comunidades locais .	34
3.2.2	Conceitos de conflitos ambientais	35
3.2.3	O papel da confiança.....	36
3.2.4	Territorialidade e território.....	39
3.2.5	Metodologias e instrumentos legais de administração, negociação e resolução de conflitos	41
3.2.6	Conceitos gerais sobre impacto ambiental.....	48
3.2.7	Normas e relatórios	49
4	METODOLOGIA.....	52
4.1	IDENTIFICAÇÃO DOS CONTEÚDOS DE PNL	54
4.2	CRIAÇÃO DA FERRAMENTA DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS	54
4.3	VALIDAÇÃO DA FERRAMENTA	56
4.4	AValiação DA EFICÁCIA DA FERRAMENTA.....	62

5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	64
5.1	CONTEÚDOS DE PROGRAMAÇÃO NEUROLINGÜÍSTICA	64
5.2	CRIAÇÃO DA FERRAMENTA.....	66
5.3	VERIFICAÇÃO DA FERRAMENTA.....	71
5.3.1	Etapa de verificação da ferramenta.....	71
5.3.2	Cálculo amostral	72
5.4	ANALISE DAS RESPOSTAS OBTIDAS PELOS ALUNOS.....	72
5.4.1	Características do grupo amostral.....	72
5.4.2	Avaliação dos relacionamentos durante a negociação	73
5.4.3	Sugestões e melhoria	75
5.5	ANÁLISE DAS RESPOSTAS OBTIDAS PELOS AVALIADORES ESPECIALISTAS	76
5.5.1	Avaliação dos relacionamentos durante a negociação	76
5.5.2	Habilidade do instrutor e material elaborado	80
5.5.3	Sugestões e melhoria	81
5.6	ANALISE DAS RESPOSTAS OBTIDAS PELOS AVALIADORES INDEPENDENTES	81
5.6.1	Avaliação dos relacionamentos durante a negociação	82
5.6.2	Percepção dos avaliadores	85
5.7	AVALIAÇÃO DA MELHORIA DOS RELACIONAMENTOS E DA COMUNICAÇÃO DENTRO DOS CONFLITOS AMBIENTAIS.....	87
6	CONCLUSÃO.....	89
	REFERÊNCIAS	91
	APÊNDICE 1 – CARTILHA E TUTORIAL PARA APLICAÇÃO DA FERRAMENTA.....	95
	APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIOS DE AVALIAÇÃO DA FERRAMENTA.....	119
	APÊNDICE 3 – DOCUMENTOS DO CONFLITO AMBIENTAL ELABORADOS PARA APLICAÇÃO DA FERRAMENTA.....	123

1 INTRODUÇÃO

Os conflitos ambientais têm tomado forma e relevância na sociedade atual. Com isso, as esferas de comunicação e a informação sobre questões ambientais vem sendo popularizadas, fazendo com que as comunidades estejam mais atentas, participativas e envolvidas nas questões que as cercam.

Ao mesmo tempo que a informação tem veiculado com maior facilidade, a sua transmissão e interpretação podem sofrer processos de distorção ou manipulação, gerando conflitos ou desentendimentos, os quais também estão diretamente relacionados aos interesses de cada grupo. Será que melhorias nestes processos de comunicação podem ocasionar uma redução nestes conflitos e uma melhoria nos relacionamentos entre os “atores” envolvidos em temáticas ambientais?

O desenvolvimento de um país muitas vezes está atrelado a implantação de grandes indústrias e empreendimentos. Deste modo a comunicação entre a alta gerência e as comunidades do entorno destes empreendimentos deve ser assertiva, consciente e coerente com a realidade local. Seus líderes devem construir pontes de comunicação sólidas e baseadas em relacionamentos de confiança que promovam benefícios para ambas as partes envolvidas.

Quando a sociedade impõe uma visão excludente e antagônica entre o desenvolvimento industrial e a conservação da natureza, a probabilidade de gerar tensões e piorar os conflitos existentes é aumentada e as relações entre os atores: empresa e comunidade passam a ser prejudicadas. A análise e estudo de conflitos ambientais configuram-se como uma importante ferramenta para o entendimento dos usos e apropriação dos recursos naturais e dos ambientes (FONSECA *et al.*, 2012). Intimamente ligado a isto, está o estudo das técnicas de comunicação e de relacionamentos entre as partes envolvidas no conflito (CARVALHAL *et al.*, 2014).

Grande parte dos relacionamentos entre as indústrias que possuem impactos ambientais relevantes e as comunidades situadas no seu entorno são conturbados. É necessário observar com cautela os padrões de comunicação envolvidos neste relacionamento, pois, segundo O'Connor (2015), toda transferência de informação através da comunicação possui traços de generalização, distorção e omissão. Esses desvios devem ser minimizados para a melhoria destes relacionamentos. Quando são envolvidas duas partes interessadas é importante observar de maneira sistêmica a situação e as suas características.

Diante deste cenário, a programação neurolinguística (PNL), que tem por objetivo estudar comportamentos, pensamentos e padrões de comunicação, surge como alternativa para: a proposição de novas ferramentas de entendimento entre as partes envolvidas no conflito e a construção de um relacionamento baseado em confiança e clara comunicação.

Este trabalho buscou desenvolver uma ferramenta para minimizar conflitos e melhorar a comunicação entre empreendimentos com impacto ambiental e comunidades, baseada na programação neurolinguística.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver uma ferramenta para a resolução de conflitos ambientais e melhoria da comunicação, utilizando a programação neurolinguística.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar os conteúdos mais adequados de PNL para a resolução de conflitos ambientais
- b) Desenvolver uma ferramenta de aplicação para prática em conflitos ambientais
- c) Validar a aplicação da ferramenta por meio de simulações
- d) Avaliar a eficácia da ferramenta nos processos de resolução de conflitos ambientais

3 REVISÃO DE LITERATURA

A contextualização teórica a respeito de conceitos sobre a programação neurolinguística, cérebro triuno, conflitos ambientais, territorialidade, impactos ambientais e negociações, faz-se necessária para a compreensão da abrangência desta pesquisa e também a investigação dos trabalhos já realizados a respeito do tema. Este capítulo está dividido em quatro seções, a primeira referente a PNL, a segunda às relações socioambientais, a terceira aos instrumentos e metodologias de resolução e negociação de conflitos e a quarta referente a impactos ambientais.

3.1 PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA

3.1.1 Histórico e conceitos gerais

De acordo com Andreas e Faulkner (1995), a Programação Neurolinguística surgiu em meados da década de 70, na Califórnia, Estados Unidos, com os precursores Richard Bandler e John Grinder. Dowlen (1996) afirmou que seus precursores notaram que muitas pesquisas sobre o comportamento humano focavam nos problemas, não na eficácia, e a partir desta observação eles iniciaram as buscas pela identificação dos elementos que fazem alguém ser eficaz.

Bandler era um estudioso de matemática e computação, que devido a influências próximas resolveu cursar psicologia. Na época descobriu que repetindo totalmente os padrões pessoais de comportamento de importantes nomes da psicologia, poderia conseguir resultados positivos similares com outras pessoas, surgindo assim a base para a abordagem inicial da PNL conhecida como Modelagem da Excelência Humana. Na sequência conheceu Grinder, professor de linguística. Descobrimo a semelhança de seus interesses, eles decidiram combinar os respectivos conhecimentos de computação e linguística, junto com a habilidade para copiar comportamentos não verbais, com o intuito de desenvolver uma “linguagem de mudança” (ANDREAS; FAULKNER, 1995, p. 33).

Desde seu início a PNL começou a impactar alguns pensadores e vários nomes importantes já passaram por seus estudos, tanto como referências de modelagem, como a terapeuta familiar Virginia Satir, o filósofo Gregory Batson e o hipnólogo Milton H. Erickson, como também disseminadores destes conhecimentos,

a exemplo de Robert Dilts, Lair Ribeiro, Joseph O'Connor, John Bradshaw e atualmente Antony Robbins (AZEVEDO, 2006; HEJASE et al., 2015).

O'Connor (2015) indicou que a programação neurolinguística pode ser entendida como o estudo dos comportamentos e da excelência humana, no qual existe a possibilidade de promover rápidas e positivas mudanças por meio da utilização de padrões linguísticos de comportamentos e pensamentos. Stevens (1982) define a PNL como um modelo poderoso e explícito de experiências humanas e de comunicações entre as pessoas. Ele afirma que usando os princípios da PNL é possível descrever qualquer atividade humana de maneira detalhada que permite a realização de muitas mudanças profundas e duradouras, rápida e facilmente (STEVENS, 1982).

A PNL permite o acesso aos comportamentos e processos de pensamento dos *performers* eficazes e que ao copiá-los você pode ser igualmente bem-sucedido (ANDREAS, 1999). Dowlen (1996) citou que as habilidades desenvolvidas por meio da PNL incluem a capacidade de definir resultados positivos, entender como os outros percebem circunstâncias específicas e perceber quando o pensamento está ocorrendo em imagens, sons ou sentimentos.

Dilts (1998) constatou que os três componentes que mais influenciam na geração das experiências humanas são a neurologia, a linguagem e a programação. Ele os caracteriza da seguinte maneira:

O sistema neurológico regula a maneira como funciona o nosso organismo, a linguagem determina a maneira como nos comunicamos e nos relacionamos com outras pessoas e a maneira como somos programados determina os tipos de modelos que existem nos mundos que criamos. A programação neurolinguística descreve a dinâmica fundamental que existe entre a mente (neuro), linguagem (linguística) e como sua inter-relação afeta tanto o nosso organismo como o nosso comportamento (programação) (DILTS, 1998, p. 19).

De acordo com Bandler e Grinder (1982) o que a PNL traz de realmente novo é a habilidade de analisar sistemicamente as pessoas e experiências excepcionais de modo que elas possam tornar-se amplamente disponíveis para os outros.

A PNL é a essência de muitas abordagens para a comunicação e mudança, com o passar do tempo ela foi sendo incorporada a muitos treinamentos de vendas, seminários sobre comunicação, salas de aula e conversas (ANDREAS; FAULKNER, 1995).

A aplicação da PNL no setor empresarial ajudou muitas pessoas a alcançar o grandes objetivos, inclusive foi mencionada na preparação e treinamentos de presidentes como Bill Clinton e Barak Obama (HEJASE et al., 2015).

Alder (2016) mencionou quatro famosos casos de sucesso de utilização da PNL no ambiente empresarial os quais estão diretamente relacionados a comunicação. O primeiro consiste nos resultados da companhia Diners Club, operadora de cartões de crédito, que com técnicas da PNL ensinadas as equipes de atendimento ao publico, afirma ter aumentado 254% os gastos dos seus clientes e reduzido 67% na perda de clientes. O segundo caso apresentado aconteceu na BMW AG da Inglaterra, que modelou os padrões de comunicação dos seus melhores vendedores (1% da frota) e depois de determinar os comportamentos bem-sucedidos, transmitiu esses modelos a todos os vendedores da organização, resultando em um excedente de vendas muito além das projeções. Além destes casos, ele ainda citou bons resultados que ocorreram na American Express e na Fiat, atestando a possibilidade de melhorias na comunicação, nos negócios e nas vendas através das técnicas de PNL.




Algumas ferramentas e conteúdos utilizados pela programação neurolinguística podem ser amplamente observadas e aplicadas quando o quesito é comunicação facilitada e bom relacionamento (O'CONNOR; SEYMOUR, 1996). Na sequência alguns conhecimentos e técnicas foram destacados e aprofundados, com a finalidade de basear a pesquisa.

3.1.2 Suavizadores linguísticos

Uma técnica bastante utilizada pela programação neurolinguística é chamada de suavizadores, que segundo O'Connor e Seymour (1996) poderia transformar um questionamento agressivo e potencial a desencadear uma atitude defensiva em uma discussão amena e mais agradável. A definição destes autores para suavizadores consiste em: “uma maneira gentil de fazer uma pergunta ou colocação delicada, por exemplo: você gostaria de me contar X? ao invés de: conte-me X”.

O'Connor e Prior (1997) apontaram duas maneiras práticas de utilização dos suavizadores, a primeira consiste em utilizar muito bem as pausas e as diferentes inflexões vocais naturais para conseguir amenizar e preparar seu interlocutor para uma pergunta agradável e se for o caso evitar comandos diretos (QUADRO 1).

QUADRO 1 – EXEMPLOS DE SUAVIZADORES POR MEIO DE INFLEXÕES VOCAIS

Tipos de Entonação (Inflexões)	Característica	Exemplo
	Afirmação	Você pode fazer isso.
	Pergunta	Você pode fazer <u>isso</u> ?
	Comando	Você pode <u>fazer</u> isso?

FONTE: Adaptado de O'connor; Prior (1997)

A segunda técnica aplica os suavizadores por meio das palavras que usa, por exemplo: “estou interessado em saber...”, “muito interessante o que está me falando..”, “seu ponto de vista amplia o meu...” (O’CONNOR; PRIOR, 1997).

Estudiosos de linguística também se referem a suavizadores como atenuadores e fazem parte das estratégias de polidez da linguagem. Kerbrat-orecchioni (2006) os classifica como podendo ser de natureza não linguística (voz mansa, sorriso, inclinação da cabeça) ou linguística, a qual ainda subdivide em: substitutivos e acompanhantes. Os substitutivos consistem na amenização de sentenças diretas para indiretas, como por exemplo o uso de condicional (“você poderia fechar a porta?”) e os acompanhantes consistem no uso de estruturas espaciais tal como “por favor” e “se for possível...”

3.1.3 Posições perceptuais

As posições perceptuais referem-se aos pontos de vista fundamentais que podem ser assumidos dentro de uma situação. A compreensão plena de uma situação exige uma análise a partir de diferentes perspectivas (DILTS, 1998).

A primeira posição consiste na própria realidade do indivíduo, considerando a situação externa a partir do seu próprio ponto de vista, baseado nas suas crenças e pressuposições. A segunda posição considera as crenças e pressuposições da outra pessoa envolvida, como se o indivíduo pudesse acessar o mundo externo por meio dos olhos desta segunda pessoa. A terceira posição consiste a uma percepção imparcial, onde o ponto de vista acontece a partir de uma perspectiva distanciada (DILTS, 1998; O’CONNOR, 2015).

O'Connor (2015) afirmou que não existe uma perspectiva “correta”, todas são fruto de uma representação da realidade. Ele apontou que o entendimento e desenvolvimento para ocupar as 3 principais posições perceptivas são requisitos básico da PNL e necessário a qualquer bom comunicador. O autor indicou que a solução para os problemas de relacionamento deve envolver as perspectivas de ambas as partes. Não é necessário concordar plenamente com todas as posições, porém, é essencial entendê-las e levá-las em consideração durante os processos de negociação.

3.1.4 Sistemas representacionais

Resumidamente conceituado por O'Connor e Seymour (1996) os sistemas representacionais configuram-se por apresentar a maneira de codificação mental da informação nos nossos canais sensoriais: visual, auditivo, cinestésico (movimentos e emoções), olfativo e gustativo. Esta classificação varia um pouco entre os autores, Nancarrow, Moskvina e Shankar (1996), Bandler e Grinder (1982), Dilts (1993) e Robbins (2011) classificaram os sistemas representacionais em apenas quatro categorias: visual, auditivo, cinestésica e digital, atribuindo os demais (olfativo e gustativo) como contidos dentro do sistema cinestésico. Robbins (2011) também se refere a categoria de digital como auditivo digital ou neutro e os caracteriza como indivíduos que conversam constantemente consigo mesmos de maneira mental e repetitiva.

Segundo Dilts (1993) e Robbins (2011) o conceito poderia ser apresentado como elementos que os seres humanos utilizam para tornar o mundo interno e externo compreensível, através de sons, palavras e sensações.

Bandler e Grinder (1982) notaram em suas observações que as pessoas pensam de maneiras diferentes e isto está intimamente relacionado aos três principais sentidos aos quais estão associadas em cada um dos momentos. Os autores exemplificam esta relação quando afirmaram que no instante em que se estabelece o diálogo inicial com uma pessoa ela estará processando as informações dentro de um destes três sistemas representacionais (ou estará gerando imagens visuais, ou tendo sensações ou falando consigo mesma e ouvindo os sons).

A identificação do sistema representacional preferencial adotado em cada situação pode ser feita por meio da observação das palavras processuais (os

predicados, verbos ou advérbios) que a pessoa utiliza para descrever a sua experiência (BANDLER; GRINDER, 1982). Quando o moderador ajusta seu linguajar ao mesmo sistema preferencial do interlocutor a possibilidade de obter a resposta ou o resultado desejado aumenta (BANDLER; GRINDER, 1982; NANCARROW; MOSKVIN; SHANKAR, 1996). O QUADRO 2 apresenta alguns exemplos de palavras processuais .

QUADRO 2 – EXEMPLOS DE PALAVRAS PROCESSUAIS EM SISTEMAS REPRESENTACIONAIS

Sistema Representacional	Palavras Processuais	Exemplos
Visual	ver, perspectiva, visão, cena	Isso é muito vago, eu preciso ver que em preto e branco, eu estou feliz por ver olho a olho
Auditivo	questionar, dizer, falar, sintonizar,	Vamos falar sobre as coisas, algo me diz que isso não funciona, eu ouço alto e claro
Cinestésico	agarrar, sólido, equilibrar, firme, sentir	Está pesando em minha mente, levando o projeto adiante, eles são clientes legais
Auditivo digital	prove, análises , planejar, referenciar, motivar	Podemos analisar a situação, comparar a demografia e desenvolver uma estratégia para atender aos requisitos

FONTE: ADAPTADO DE (ANDREAS; FAULKNER, 1995)

As pessoas usam uma linguagem sensorial específica, que reflete como armazenam e recuperam informações. A maioria dos indivíduos tem mais ou menos um sistema representacional preferido (NANCARROW; MOSKVIN; SHANKAR, 1996). Contudo, O'Connor (2015) fez uma importante afirmação, quando observa que, nenhum indivíduo pode ser descrito e categorizado como pertencente a um único sistema representacional, pois, eles não representam um rótulo ou identidade, podem variar de situação para situação, e nunca serão puramente isoláveis, todos eles estão atuando em conjunto, porém, em diferentes intensidades, eles caracterizam-se como preferências e capacidades.

Além das palavras processuais, os sistemas representacionais também podem ser identificados por meio do ritmo de fala entre outras características. Por exemplo, pessoas que processam informações preferencialmente no canal visual, tem a probabilidade de utilizar um ritmo de fala mais acelerado devido a sua rapidez na visualização da informação. Já pessoas preferencialmente cinestésicas levam mais

tempo para se imaginar na situação e sentir, por consequência seu ritmo de fala é mais devagar e calmo (ROBBINS, 2011).

A habilidade de transitar por meio dos sistemas representacionais reflete uma maior flexibilidade e assim possibilidade de atingir melhores resultados com um maior número de pessoas (DOWLEN, 1996; NANCARROW; MOSKVIN; SHANKAR, 1996).

3.1.5 Estados internos emocionais

Outro conteúdo de extrema relevância para o relacionamento entre diferentes partes e que foi estudado pela PNL foi o conceito de estados internos emocionais. Segundo O'Connor (2015) estados são a parte mais imediata da nossa experiência. Eles afetam as nossas capacidades e variam em intensidade, duração e familiaridade. Quanto mais calmo o estado, mais fácil de pensar de forma racional, quanto mais violento ou agitado, mais conturbado é o raciocínio. Dowlen (1996) afirmam que a PNL possui técnicas para descobrir o estado emocional e modificá-lo para facilitar o aprendizado e atingir melhores resultados. De acordo com O'Connor (2015), um dos maiores benefícios que a PNL tem a oferecer seria a capacidade de escolhermos nosso estado e de influenciar o estado dos outros de forma positiva em direção a mais saúde e felicidade.

O segredo de como fazer amigos e influenciar pessoas é simples, pessoas são atraídas por qualquer um que possa fazer com que se sentiam bem, a emoção é contagiosa (HATFIELD; CACIOPPO; RAPSON, 1994). De acordo com (ROBBINS, 2011) entender estados seria a chave para entender mudanças e conseguir excelência, afinal nosso comportamento é o resultado do estado em que estamos.

Dilts (1998) afirmou que a premissa básica da PNL visualiza o cérebro do humano como o funcionamento de um computador, executando programas ou estratégias mentais compostas de sequências ordenadas de instruções ou representações internas, onde alguns programas funcionam melhor em determinadas tarefas que outras dependendo das “configurações” do cérebro daquela pessoa. A eficácia ou a capacidade de levar adiante um programa são determinadas pelo estado fisiológico da pessoa, batimentos cardíacos, ritmo respiratório, postura, nível de animação, nível de estresse, entre outros. Assim, o estado interno tem influência importante na sua capacidade de se desempenhar bem em qualquer situação.

Robbins (2011) constatou que existem dois componentes principais do estado: o primeiro é a representação interna de realidade e o segundo é a condição e o uso da fisiologia. O'Connor (2015) também corrobora com esta posição e propôs que estados estão associados a padrões de pensamento, fisiologia e substâncias neuroquímicas. Robbins (2011) apontou para algumas estratégias de alteração de estado por meio da fisiologia, como, respiração ou movimento do corpo, movimentação dos músculos faciais de uma forma nova, ingestão de café, água ou chá, entre outros e para alteração da representação interna lança mão de inúmeros pensamentos fortalecedores, crenças bem estruturadas, lembranças agradáveis e estratégias de ressignificação.

A PNL utiliza destes dois fatores (fisiologia e representação interna) para identificar, modelar e treinar estados de excelência em pessoas, de maneira que estes estados possam ser reproduzidos adequadamente e usados para atingir o nível ideal de desempenho (DILTS, 1998, p. 236).

Andreas e Faulkner (1995) e Galvão (2009) apontaram para a possibilidade e habilidade de observar e alterar além do seu estados emocional, o estados emocionais de diferentes grupos de pessoas. Quanto maior e mais rápida for a habilidade de mudança de estado mais fácil será de alcançar objetivos, fortalecendo sempre os estados de excelência/estados de recursos. Quando estamos em estados inadequados para os resultados desejados chamamos estes de estados limitantes.

Uma estratégia muito utilizada na PNL é chamada de quebra de estado e consiste em qualquer interrupção abrupta de um estado atual. Esta quebra é usada em geral para interromper os chamados estados negativos ou de falta de recursos (ANDREAS; FAULKNER, 1995) e substituí-los por estados de excelência ou de recursos.

3.1.6 Ressignificação

Segundo Bandler e Grinder (1986), quanto maior a sua capacidade de ressignificação, maior a sua capacidade de ser feliz e manter boas relações. O'Connor (2015) apontou que a ressignificação consiste na mudança da maneira que você percebe um evento, mudando assim seu significado e por consequência alterado as respostas e comportamentos.

Outro autor definiu a ressignificação como:

Processo usado em PNL pelo qual um comportamento problemático é separado da intenção positiva do programa interno responsável pelo comportamento. Novas escolhas de comportamentos são criadas fazendo-se com que a parte responsável pelo antigo comportamento assuma a responsabilidade de implantar outros comportamentos que satisfaçam a mesma intenção positiva, sem os subprodutos problemáticos (DILTS, 1998, p. 272).

De acordo com os dois primeiros autores, existem dois tipos básicos de ressignificação.

O primeiro deles abrange uma alteração de significado por meio do conteúdo, onde os estímulos do mundo externo não mudam de fato e sim seu significado presente na cabeça do sujeito. Ele pode ser usado para alterar a percepção de qualquer coisa que possa ser julgada como negativa. O'Connor (2015) apresentou perguntas para ressignificar algumas situações, como: "O que isso poderia significar?", "O que gostaria que isso significasse?". Bandler e Grinder (1986) exemplificaram essa relação no seguinte diálogo: "Minha mulher leva a vida toda para tomar uma decisão. Tem que olhar todos os vestidos da loja e compará-los todos antes de escolher um" ressignificação apresentada para o fato: "Ela é muito cuidadosa a respeito de decisões, então, não é mesmo um elogio fantástico ter ela escolhido você, dentre todos os homens do mundo!".

O segundo tipo de ressignificação diz respeito a uma alteração de contextos, onde você pode utilizar os recursos de um mesmo sujeito para encontrar um novo contexto que venha a alterar o significado do seu comportamento. Comportamento algum é, em si, e para si, útil ou não. Todo comportamento pode ser útil em algum lugar, fazer a sua ressignificação é simplesmente uma questão de habilidade para descrever um novo significado em função da sua criatividade e expressividade (BANDLER; GRINDER, 1986; O'CONNOR, 2015). Pode ser exemplificado pelos autores na seguinte situação: "Quero parar de fazer X" ressignificação: "Existe algum lugar em sua vida onde X é útil e apropriado?", se a resposta for sim, mesmo X sendo inadequado em alguns contextos, você já terá descoberto as situações onde X é apropriado, assim o próximo passo consiste em contextualizar X e substituir um novo padrão comportamento nas situação onde X for inadequado.

A experiência pura não possui qualquer significado, apenas é. Seu significado é atribuído de acordo com crenças, valores, preocupações, gostos e desgostos de cada

indivíduo (O'CONNOR, 2015, p. 270). Quando o significado se modifica, as respostas e comportamentos da pessoa também se modificam (BANDLER; GRINDER, 1986).

3.1.7 Calibragem

De acordo com Galvão (2009), em PNL, “calibrar” significa perceber os diferentes estados emocionais das pessoas. A autora afirmou que a capacidade de ler gestos e expressões e entender o que eles significam é inerente ao ser humano, assim, aperfeiçoar essa habilidade pode fazer grande diferença no ato de se comunicar.

Segundo Robbins (2011), calibragem consistiria na capacidade de notar e medir as mudanças relativas a um padrão, ela depende de uma aperfeiçoada acuidade sensorial. O autor exemplificou essa relação quando afirma que conseguimos distinguir os momentos em que nosso parceiro afetivo está muito feliz, inseguro ou triste sem mesmo pergunta-lo, pois, já foram identificadas (calibradas) as suas expressões e o significado de sua filosofia. O QUADRO 3 apresenta exemplos simples de calibragem.

QUADRO 3 – MANEIRAS DE CALIBRAR (IDENTIFICAR) MUDANÇAS DE ESTADO
(continua)

Mudanças podem ocorrer na:	Características a serem observadas	Aplicações e exemplos
Respiração	Pausas, volume, ritmo	Observar atentamente como está a respiração desta pessoa e se isso é positivo para que você atinja o seu resultado esperado com aquela comunicação. Por exemplo, quando você fala o preço de algo, observe qual a reação que a pessoa possui relacionado ao seu ritmo de respiração neste momento.
Movimentos dos olhos	Focado, desfocado, atento	Durante a sua conversa, repare como está o olhar do seu interlocutor e para onde ele está direcionado. Desta forma é possível identificar e ajustar a comunicação para que ele esteja 100% presente e atento aos seus comandos.
Rugas de expressão	Movimentos faciais	As expressões faciais dos sentimentos primitivos do ser humano (medo, raiva, alegria, tristeza, confiança ...) são reconhecíveis e reconhecê-las no outro comunicador podem mudar totalmente o rumo e o resultado de uma interação.

FONTE: Adaptado de Robbins (2011)

QUADRO 3 – MANEIRAS DE CALIBRAR (IDENTIFICAR) MUDANÇAS DE ESTADO
(conclusão)

Postura	Ereta, relaxada, tensa	As posturas corporais podem representar o nível de abertura e confiança que o seu interlocutor está disposto a conceder durante uma negociação. Observando pequenos detalhes como tônus muscular ou posicionamento na cadeira
Tensão muscular	Tônus muscular	Observando detalhes como tônus muscular é possível avaliar o nível de tensão do outro participante envolvido na negociação. Assim é possível tomar atitudes como utilizar de humor para descontrair a interação e relaxar o interlocutor.
Coloração da pele	Ruborizada, branca	A coloração da pele pode ajudar a identificar a fisiologia e resposta não verbal do outro comunicador.
Oscilações de voz	Tempo, timbre, tom, volume	As oscilações da voz várias vezes demonstram claramente a maneira com que o interlocutor está interpretando e reagindo as informações transmitidas.
Movimentos corporais	Inquietações, leveza	movimentação constante, inquietações ou tranquilidade, transparecem e revelam a absorção e o nível de atenção que está sendo dedicada a interação de dois comunicadores.

FONTE: Adaptado de Robbins (2011)

Dilts (1998) define a calibragem como o processo de aprender a ler as respostas inconscientes e não verbais de outra pessoa, em uma interação contínua, comparando pistas de comportamento relacionados a um estado interno específico. Simplificado, calibragem é o processo de perceber atentamente o estado de outra pessoa, lendo os sinais não-verbais e a partir destes entender melhor a outra pessoa e ajustar a comunicação (O'CONNOR; SEYMOUR, 1996).

3.1.8 *Rapport* ou empatia

Lavan (2002) e O'Connor e Seymour (1996) definiram *rapport* como uma relação de confiança e compreensão harmoniosa entre duas ou mais pessoas. Também chamado de empatia. Na visão da PNL, Dowlen (1996) defendeu que *rapport* consiste em uma gama de técnicas que nos permite comunicar de forma mais eficaz com os outros por meio da correspondência do seu comportamento não-verbal, tom de voz, padrões de respiração e uso da linguagem.

Galvão (2009) e Hejase et al. (2015) também discutiram sobre o tema e afirmaram que o *rapport* consiste na capacidade de ir totalmente do seu mapa do mundo para o mapa do mundo da outra pessoa, criando um processo de comunicação sem tensões ou resistências às ideias do outro. O *rapport* é um conjunto de ferramentas e habilidades que, se aplicadas e calibradas corretamente, resultariam em relacionamentos mais satisfatórios (HEJASE et al., 2015, p. 124).

As pessoas gostam de estar perto de pessoas que são como elas mesmas (LAVAN, 2002). Uma pesquisa realizada por Andreas e Faulkner (1995) demonstrou que 83 por cento de todas as vendas baseiam-se no fato de o cliente gostar do vendedor. Os autores afirmaram que muitas técnicas de treinamento de vendas e comunicação gerencial reconhecem a importância do *rapport*. Ele é um pré-requisito básico para todas as comunicações eficazes.

O *rapport* é uma habilidade humana natural. As pessoas já estiveram em *rapport* sem pensar nisso uma centena de vezes, o importante é ser capaz de reconhecer quando está e quando não está e utilizar destas habilidades. Os profissionais de comunicação mais eficazes conseguem *rapport* combinando e acompanhando comportamentos não verbais (ANDREAS; FAULKNER, 1995; ROBBINS, 2011).

Nancarrow, Moskvina e Shankar (1996) afirmaram que o *rapport* é mais rapidamente estabelecido se os aspectos do comportamento de um indivíduo forem acompanhados e espelhados. Eles descrevem algumas estratégias simples como observar, calibrar e adotar trejeitos semelhantes, corresponder ao ritmo de conversação do respondente ou ao grau e padrão de contato visual, ajustar a postura, expressão facial, ritmo da respiração, tempo, altura e tom de voz, ficando sempre atento para fazer isso com sutileza.

Todos eles se baseiam em alguma forma de ser semelhante, familiar ou igual. Descobrir maneiras de ser igual aos outros reduz as diferenças e assim encontra-se a base comum para um relacionamento. O acompanhamento, configura-se como o próximo passo após o estabelecimento do *rapport*, ele ocorre naturalmente quando duas pessoas já estão em sintonia e pode ser usado como uma ferramenta poderosíssima de maneira consciente para estabelecer, aumentar e melhorar os relacionamentos e os processos de comunicação (ANDREAS; FAULKNER, 1995).

3.1.9 Metamodelo

Dilts (1993) propôs a modelagem como o processo que parte de um evento ou série de eventos complexos e os divide em segmentos pequenos o suficiente para que possam ser repetidos, a partir da análise de padrões linguísticos e da comunicação não verbal. O metamodelo consiste em formas diferentes de linguagem utilizadas para reunir informações extremamente precisas obtidas através de um modelo de perguntas.

O'Connor e Seymour (1996) contaram em seu livro que os criadores da PNL Grinder e Bandler inicialmente criaram um modelo de padrões linguagem e perguntas que consistia em esclarecer a linguagem por meio da própria linguagem, o metamodelo. Os autores definiram que o metamodelo é a arte de fazer perguntas-chave para investigar e descobrir o que as palavras significam para o indivíduo, obtendo assim informações específicas e de alta qualidade.

Segundo Galvão (2009), sempre que uma pessoa descreve uma experiência própria de maneira verbal ocorrem diversos processos de omissão dos detalhes da experiência original. Na sequência, a experiência transmitida para o ouvinte possui uma forte tendência a ser distorcida, generalizada e novamente omitida, pois esse ouvinte cria a sua representação interna da situação e ajusta ao seu mapa de mundo.

O metamodelo é um conjunto de perguntas que lhe permite reunir informações que especifiquem a experiência de alguém, a fim de conseguir uma melhor representação daquela experiência (DILTS, 1993). O'Connor (2015) afirmou que quando nos comunicamos com palavras deletamos, distorcemos e generalizamos uma experiência para formar uma estrutura superficial falada e afirma que as perguntas do metamodelo fazem a “engenharia reversa” da linguagem a fim de obter detalhes mais profundos.

Nancarrow, Moskvina e Shankar (1996) comentaram sobre um experimento qualitativo de pesquisadores que utilizaram do metamodelo da PNL como base para um exame mais sistemático das respostas dos seus entrevistados, com a finalidade de determinar as fontes de sua percepção e se aprofundar nas respostas dos candidatos.

Na experiência de Dowlen (1996), o metamodelo foi útil como um meio de esclarecer questões e chegar ao centro das coisas. Ele funcionou como uma abordagem de questionamento para refinar a coleta de informações.

O número de classificações dos padrões de metamodelo varia entre 10 a 13 categorias de acordo com os diversos autores pesquisados, porém, a sua distribuição nas 3 classes, omissão, generalização e distorção é uma constante entre todos. De maneira resumida, no QUADRO 4 é possível observar alguns exemplos de perguntas investigativas do metamodelo para obtenção dos detalhes dos padrões de omissão, generalização e distorção.

QUADRO 4 – DETALHAMENTO DOS PADRÕES DE METAMODELO

Padrão do metamodelo	Exemplo	Pergunta do metamodelo	Direção
Padrões de Omissão			
Omissão simples	Ela está satisfeita	Satisfeita com que? Especificamente	Recuperar o elemento que falta no estado-problema
Falta de índice referencial	Erros foram cometidos	Quem cometeu os erros?	Investigar qual é a referencia
Verbo não especificado	Eu o convenci a fazê-lo	Exatamente como o convenceu a fazê-lo?	Definir a ação ou processo no estado – como foi realizada
Julgamento	Você é insensível	Quais são os fatos que comprovam isso?	Identificar a fonte e o critério usado para fazer o julgamento.
Comparações	Eu fiz isso mal	Mal comparado ao quê?	Definir o objeto da comparação que não está presente
Padrões de Generalização			
Operadores modais de possibilidade	Não posso, é impossível, não devo, não consigo, entre outros.	O que o impede? Como seria se conseguisse?	Identificar a causa dos sintomas do estado-problema.
Operadores modais de necessidade	Devo, Preciso, tenho que, entre outros.	O que aconteceria se não fosse assim?	Recuperar o elemento que falta no estado problema.
Quantificadores universais	Você sempre faz isso	Sempre? Nunca existiu uma vez que eu não fiz? Nunca?	Identificar contraexemplos do estado limitante. Exagerar nos opostos
Padrões de Distorção			
Leitura mental	Ela não gosta de mim	Como você sabe que ela não gosta de você?	Identificar como acontece a relação causal entre o estímulo e a resposta.
Causa e efeito	Eu fiz com que ele ficasse aborrecido	Como exatamente isso causa aquilo?	Identificar a validade da relação causa e efeito.
Equivalência complexa	Ela está chateada, não disse uma palavra	Sempre que você fica chateado você fica quieto?	Identificar a validade da relação feita com equivalência.
Nominalização	Quero dar uma boa impressão	Como você vai fazer isso e a quem quer impressionar?	Tornar a ação, que foi distorcida como evento, novamente um processo.

FONTE: Adaptado de Galvão (2009) E O'connor (2015)

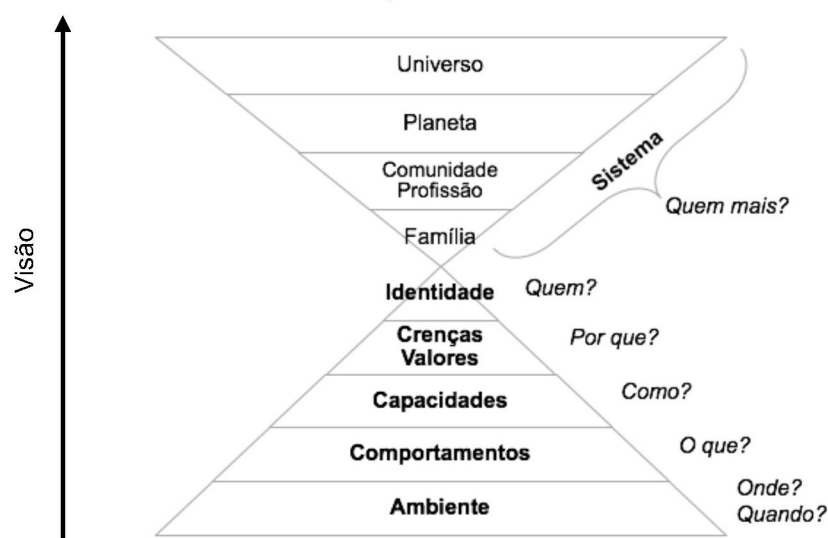
De acordo com O'Connor (2015) todas as afirmações possuirão traços de distorção, generalização ou omissão acontecendo de maneira simultânea, o importante é identificar qual o objetivo da investigação, para assim, utilizar os padrões de metamodelo com eficácia. O metamodelo é um dos instrumentos essenciais que faz a diferença em um bom comunicador (GALVÃO, 2009).

3.1.10 Níveis neurológicos

O modelo de níveis neurológicos, também chamados de níveis lógicos da experiência, foi criado por Robert Dilts e baseado no trabalho Gregory Bateson (O'CONNOR, 2015). Este modelo consiste em uma abordagem de definição de níveis de classificação para as estruturas mentais dos seres humanos. Todos os níveis possuem uma forte interação entre si, uma mudança em um nível mais alto necessariamente acarretará mudanças nos níveis mais baixos, o contrário não necessariamente é verdadeiro (O'CONNOR, 2015). O sistema consiste no nível mais amplo da pirâmide dos níveis neurológicos, abrangendo toda a interação dos fatores como família, comunidade, profissão, planeta e universo. Todo sistema complexo, seja uma ferramenta industrial, ou um computador, ou um ser humano, tem de ser congruente para funcionar de maneira correta e com excelência (ROBBINS, 2011).

Dilts (1998) afirmou que durante o processo de modelagem de uma pessoa, grupo ou organização existem diversos aspectos ou níveis diferentes de diversos sistemas e subsistemas nos quais eles operam e que consiste em uma hierarquização interna de organização. O autor apontou para a existência dos seguintes níveis: ambiente, comportamento, capacidades, crenças/valores, identidade e sistema, conforme FIGURA 1.

FIGURA 1 – PIRÂMIDE HIERARQUICA DE NÍVEIS NEUROLÓGICOS



FONTE: Adaptado de Dilts (1998)

Conforme a FIGURA 1, abordados de baixo para cima, Dilts (1998) juntamente com a visão de O'Connor (2015) definiram os níveis neurológicos da seguinte maneira. O ambiente determina as oportunidades e restrições internas as quais a pessoa deve reagir, está relacionado ao onde e quando, envolvendo o lugar, o momento e as pessoas presentes. Os comportamentos estão relacionados as atitudes, incluindo pensamento e ações criadas pela pessoa dentro do seu ambiente. Já as capacidades, tem a ver com as habilidades e estão relacionados ao como fazer. As capacidades somente são visíveis no comportamento resultante, pois residem internamente nas pessoas e guiam as ações comportamentais. As crenças e valores fundamentam ou limitam as capacidades. Crenças são os princípios que guiam as ações e dão significado as atitudes, valores são os porquês de cada uma das atitudes, estão relacionados ao que é importante para o indivíduo. As crenças e valores direcionam a vida das pessoas, agindo tanto como permissões como proibições. A identidade inclui o papel ou a missão do indivíduo. Ela é construída ao longo da vida e baseada essencialmente nas suas crenças e valores, mas emerge da interação de todos os níveis em conjunto.

O'Connor (2015) exemplificou como em uma simples frase é possível identificar os 5 níveis que formam o modelo mental de uma pessoa naquele momento. A sentença é: “Eu não posso fazer isso aqui”. O “Eu” enfatiza uma declaração de identidade, “não posso” refere-se a uma crença, “fazer” relaciona-se a uma

capacidade, “isso” a uma ação ou comportamento e “aqui” ao ambiente. A partir disto, esses níveis podem ser explorados com detalhamento.

Dilts (1998) afirmou que conhecendo desta estrutura é possível mapear e entender os modelos que estão sendo referenciados, desta maneira é executável fazer o alinhamento dos níveis de acordo com o desejado, identificando qual é o que precisa de ajustes, auxiliando assim na compreensão e melhoria dos relacionamentos e dos resultados. O’connor (2015) aponta que este modelo não se aplica somente a identidades individuais e também a instituições, grupos, comunidades e organizações.

O’Connor (2015) apontou que relacionamentos são criados pelas ações e pensamos, de acordo com ele, a PNL fornece habilidades para a criação de um relacionamento respeitoso e mutuamente influente ao estabelecer *rapport* em diferentes níveis neurológicos.

3.1.11 Valores e critérios de valores

Quando o assunto é relacionamento entre diferentes partes, uma atenção especial deve ser dada aos valores. Lavan (2002) afirmou que a falta de equilíbrio entre valores e crenças pode ser um dos fatores responsáveis pelo insucesso de uma relação. Robbins (2011) indicou que as estratégias para o sucesso são afetadas diretamente pelos valores. Dagvadorj, Byamba e Ishikawa (2018) salientaram que indivíduos que julgam que os valores de uma organização são semelhantes aos seus próprios valores têm mais confiança na organização.

De acordo com Dilts (1993), a abordagem dos valores e critérios consiste em um dos principais pilares da PNL, eles formam uma categoria especial de crenças, que nos dizem porque algo é importante ou valioso para um indivíduo ou para o grupo. O autor ressaltou a importância de lembrar que cada um de nós coloca os critérios em uma certa hierarquia e quando estes critérios não estão classificados de uma maneira positiva para a pessoa em questão, ou para algum indivíduo próximo ou envolvido na situação, podem ocorrer problemas e conflitos externos e internos.

A exemplo do que são critérios de valores e sua hierarquização, Dilts (1993) apresentou a seguinte situação, algumas pessoas deixam de fumar porque a fumaça incomoda os outros, ou seja, porque a aceitação social é mais importante na hierarquia e tem mais valor do que o prazer que obtém com o cigarro.

Quando o objetivo é descobrir a hierarquia de valores de alguém ou de algum grupo Robbins (2011) afirma que, primeiro, é necessário delimitar a esfera dos valores que se está procurando, definir um contexto específico, pois os valores variam quando alteramos o referencial analisado. Por exemplo, o valor reconhecimento, pode possuir pesos diferentes para a mesma pessoa quando comparado as esferas como, trabalho, família ou relacionamento. Após delimitar o contexto, o segundo passo apresentado pelo autor é definir quais são os valores que a pessoa ou o grupo considera importantes nesta esfera. O terceiro e último passo consiste na investigação da interação de importância entre eles, que pode ser feita através da comparação de um a um dos valores entre si, a fim de eleger quais ocupam as primeiras posições de importância e na sequência as demais.

De acordo com Robbins (2011) o alinhamento de valores e critérios, bem como sua hierarquia, seriam cruciais quando duas partes estão envolvidas em uma negociação de interesses, os valores de uma relação devem estar alinhados para que esta relação seja duradoura e traga sucesso para ambas as partes.

3.1.12 Teoria do cérebro triuno

Originalmente esta teoria não faz parte dos conteúdos regulares da programação neurolinguística, porém, devido aos avanços da neurociência e ao sucesso da sua aplicação na área de neuromarketing este tipo de comunicação passou a fazer parte de algumas formações de PNL.

O neuromarketing surgiu no início dos anos 2000 e foi ganhando popularidade. Ele consiste no o estudo do comportamento do consumidor aliado a neurociência e originou-se a partir de um interesse crescente em abordagens baseadas no cérebro que poderiam permitir os gestores a investigação direta dos pensamentos, sentimentos e intenções subjacentes dos clientes (HSU, 2017; MORIN, 2011). Isso inclui o uso de métodos baseados no cérebro para capturar, entre outras coisas, as respostas emocionais dos consumidores ao design e propagandas de produtos, à probabilidade de compra e à fidelidade à marca (HSU, 2017).

É importante ressaltar que como nas últimas décadas os acadêmicos e empresas mostraram um interesse crescente em estudos cerebrais e funções cerebrais humanas relacionadas aos processos de consumo, surgiu junto com este

contexto a neuroética como uma maneira de chamar a atenção para questões éticas relativas a diferentes aspectos da pesquisa do cérebro (DIANA; OLTEANU, 2015).

O funcionamento do cérebro humano deve ser entendido para construir processos de comunicação, negociação e relacionamentos efetivos. Diversos estudiosos da neurociência, biologia, psicologia, psiquiatria, sociologia e áreas afins se dedicam nesta missão.

Dentre todas as teorias a respeito das funcionalidades e evoluções do sistema cerebral, segundo Mograbi (2015) a teoria do cérebro triuno merece atenção. Ele constatou que essa teoria foi apresentada na década de 70 pelo autor e neurocientista Paul MacLean, o qual divide as estruturas cerebrais em três camadas e explica o funcionamento do cérebro humano a partir delas. Levine (2017) indicou que, William James, um dos fundadores da moderna disciplina da psicologia, descreveu processos mentais em três categorias: pensamentos, emoções e instintos, porém, o primeiro a relacionar esses três âmbitos a uma teoria geral da mente e do cérebro foi MacLean. De acordo com Ploog (2003), o conceito foi desenvolvido durante cerca de 30 anos de experimentação animal e estudos em humanos.

Mograbi (2015) citou que ao longo dos anos críticas e elogios foram feitos a teoria do cérebro triuno. Seu principal crítico é Joseph LeDoux, que pontua duas falhas no modelo, sendo elas, a consideração do sistema límbico como o sistema emocional por excelência e a consideração da sobreposição, simplesmente evolutiva, de cada uma das três camadas do cérebro, como se fossem independentes. Entretanto, Mograbi (2015) também contrapôs a visão do neurocientista de renome Jaak Panksepp, que indicou a teoria como ainda válida e defendeu o marco conceitual revolucionário estabelecido por MacLean no campo da neurociência evolutiva.

O conceito de MacLean fornece informações valiosas para entender as raízes biológicas do comportamento social e da comunicação humana, ele aponta para a construção de laços entre as ciências naturais e sociais (PLOOG, 2003).

O autor do modelo observou que o cérebro humano retinha resquícios de outros comportamentos de animais abaixo da cadeia evolutiva MacLean. Levando em consideração essas observações e a perspectiva evolutiva das estruturas cerebrais chegou a consolidação do modelo do cérebro trino ou cérebro triuno, onde caracterizou que o cérebro humano contém três "camadas" de diferentes estágios de evolução (LEVINE, 2017).

Mograbi (2015) também indicou que o próprio MacLean entende que as três camadas interagem entre si. Sua posição, ao tratar das três camadas de maneira diferenciada, é um atalho para buscar o entendimento de como as estruturas mais antigas do cérebro se relacionam com as mais novas. Conforme afirmou MacLean (1990), uma abordagem evolucionária para o estudo do cérebro tem um papel especial pois requer levar em consideração ambos conceitos, o reducionismo e uma análise holística. Em suas investigações o autor apontou pela escolha do approach de evolução comparativa, pois segundo ele, isso permitiu criar um telescópio de milhões de anos dentro de um intervalo que pôde ser visto como um todo, como uma curva plotada, revelando assim informações que de outra maneira não seriam tão aparentes como foram.

De acordo com Velásquez, Calle e Remolina (2006), Mograbi (2015) e Levine (2017) as três camadas definidas por MacLean são: o cérebro protoreptiliano (ou reptiliano), o cérebro paleomamífero (ou sistema límbico) e o cérebro neomamífero (neocortex). O primeiro, considerado como eixo básico do sistema nervoso e composto de medula espinhal, tronco cerebral, cerebelo, diencéfalo e gânglios basais é responsável por padrões de comportamento e propriedade, é baseado no instinto e nas necessidades mais básicas do ser humano. Ele pouco se diferencia morfologicamente do cérebro dos répteis. O segundo, cérebro paleomamífero, formado pelo hipocampo, amígdala, giro cingulado, giro parahipocampal, tálamo, hipotálamo e fórnix é responsável pela regulação das emoções e estados de calor, amor, alegria, depressão, ódio, entre outros além de processos relacionados às motivações básica e memória. O terceiro e mais evoluído dos três é o córtex cerebral, que é responsável pelas estratégias racionais, intelectuais, análise complexa de estímulos internos e externos, linguagem, resolução de tarefas e controle de comportamento flexível.

Um dos pontos centrais para MacLean é a ideia que estruturas evolutivamente mais antigas se relacionam com mais novas e que, por isso, o ser humano é capaz de comportamentos altamente controlados por um lado e, por outro lado, reações extremamente instintivas que carecem de controle consciência e podem demonstrar profunda “animalidade” (MOGRABI, 2015, p. 234).

Ploog (2003) afirmou que a teoria de MacLean possui um viés de conectar as ações cerebrais com o comportamento comunicativo humano, desta forma é

necessário saber como se comunicar de maneira excelente com as três camadas do cérebro, deixando o reptiliano tranquilo e seguro, proporcionando uma satisfação agradável ao límbico e uma racionalidade lógica ao neocortex.

A programação neurolinguística está diretamente relacionada as capacidades de comunicação interpessoal desenvolvidas por cada indivíduo ou sistema (HEJASE et al., 2015), deficiências nessas capacidades podem facilmente resultar em conflitos e relações conturbadas. As falhas de comunicação são responsáveis por grande parte dos desentendimentos entre as partes, pois, quando uma informação deve ser transmitida de um indivíduo para outro, se os processos de comunicação não forem bem estruturados e executados, muitos detalhes podem ser perdidos e seu significado alterado (ROBBINS, 2011). Desta maneira ferramentas como a PNL podem auxiliar na melhoria da comunicação e por consequência dos relacionamentos.

A PNL ensina os fundamentos do funcionamento do cérebro, onde neuro refere-se ao sistema nervoso e aos caminhos mentais, linguística refere-se à capacidade de usar a linguagem e programação sugere que os pensamentos, sentimentos e ações podem ser programados e reprogramados, potencializando capacidades e resultados (ANDREAS; FAULKNER, 1995).

3.2 CONFLITO E IMPACTO SOCIOAMBIENTAL

3.2.1 Relacionamentos socioambientais entre empresas e comunidades locais

A presença do conflito ambiental tem levado a busca pela criação de dispositivos que visem dar conta do mesmo, no sentido de cessá-lo ou, em última instância, de mitigá-lo (VIÉGAS, 2007).

Segundo Fonseca et al. (2012, p. 283) a análise e estudo de conflitos ambientais configuram-se em uma importante ferramenta para o entendimento dos usos e apropriação dos recursos naturais de uma determinada região, além de uma importante ferramenta para se tentar entender a discordância entre grupos sobre um determinado ponto que lhes é comum ou pelo qual eles são concorrentes.

De acordo com Viégas (2007) os cenários marcados por problemas ambientais, relações de concorrência e disputa de poder em relação a questões ambientais em geral teriam ganhado bastante relevo no Brasil. Suárez et al. (2015) é mais radical quando afirmou que a sociedade moderna está saturada por uma série

de conflitos ambientais e que estes caracterizam uma emissão pública de preocupação global. Wanderley (2008) indicou em seu estudo que grandes empresas que podem causar impactos ambientais possuem um histórico conturbado de relacionamento com as comunidades e que se faz necessária a adoção de medidas que amenizem os conflitos.

3.2.2 Conceitos de conflitos ambientais

Segundo Wanderley (2008) devido a sua complexidade e importância, o estudo sobre conflitos ambientais se transformou num dos principais focos analíticos e metodológicos da ecologia política.

Conforme afirmaram Nascimento e Sayed (2002) os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional.

De acordo com Libiszewski (1992) qualquer pequeno conflito em si pode iniciar apenas com um desentendimento existente entre grupos sociais ou estados, passar pelos estágios de conflito manifestado, crise, grave crise e terminar em guerra. O autor defende que conflitos ambientais se manifestam através de vários tipos de conflitos como políticos, sociais, econômicos, étnicos, territoriais, entre outros, induzidos por uma degradação ambiental, caracterizada pelo uso excessivo de recursos renováveis, sobrecarga da capacidade de sumidouro do meio ambiente (poluição) e/ou empobrecimento da vida.

Ortiz (1999) definiu conflito socioambiental como uma situação social, onde dois ou mais lutam ao mesmo tempo para obter o mesmo conjunto de recursos escassos. Também afirmou que os conflitos sobre recursos naturais são fenômenos sociais que envolvem condições mínimas, como escassez, deterioração ou privação. De acordo com o autor, a existência de diferenças na vida social, econômica, política, étnica, religiosa dentro das sociedades, e, principalmente, não reconhecimento deles resulta em disputas e a intolerância e a dominação do mais forte sobre o mais fraco é a principal fonte de violência e conflitos. Todo conflito surge das seguintes variáveis ou da combinação delas: os princípios envolvidos (interesses), o território considerado e as relações implícitas (suposições, crenças).

Fonseca, Oliveira e Sousa (2012) apontaram algumas características que devem ser encontradas na caracterização de um conflito ambiental, sendo elas, os atores sociais, a natureza do conflito, o objeto de disputa e as dinâmicas (escala e temporalidade).

Suárez et al.(2015) afirmaram que os conflitos ambientais decorrem não só de um impacto ambiental, mas também de uma ação social coletiva em torno desses impactos. Na visão do autor é necessário e indispensável fazer um estudo particular de cada conflito, a fim de identificar suas características ambientais, sociais e culturais, e as percepções, direitos e interesses que estão em jogo, pois os conflitos ambientais são decorrentes da degradação de um ecossistema pela intervenção humana.

De acordo com Nascimento e Sayed (2002) conflitos seriam fonte de ideias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois, permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores. Ortiz (1999) e Arias (1999) concordaram com esta visão e apontam que se deve parar de olhar para o conflito como algo negativo em si, porque o conflito também pode ser um gerador de mudança social que só precisa ser bem administrado. Para que isso aconteça de maneira saudável é importante fomentar relacionamentos baseados na confiança.

3.2.3 O papel da confiança

Quando o tema abordado trata de relacionamentos entre diferentes partes com interesses em comum, um importante pilar deve ser considerado, a confiança, Dagvadorj, Byamba e Ishikawa (2018) afirmaram que no geral, baixa confiança provavelmente leva a conflitos e que estudar o estado de confiança antes de um problema contribui para manter a confiança no futuro. Elemento que segundo Nascimento e Labiak Junior (2011), seria essencial em todas as relações e organizações. A confiança aparece no centro de um mecanismo de poder complexo que demanda simultaneamente razão e afetividade (NASCIMENTO; LABIAK JUNIOR, 2011, p. 13).

Dagvadorj, Byamba e Ishikawa (2018) mencionaram que seria crucial que as empresas que possuem potencial impacto ambiental mantenham os laços de confiança estruturados com as comunidades para evitar conflitos. Em seu estudo, os

autores afirmam que percepções ambientais dos moradores dependem da distribuição espacial da residência.

Barber (1983) descreve a confiança como uma “expectativa” que os parceiros na interação irão cumprir suas obrigações e responsabilidades fiduciárias, que são seus deveres em determinadas situações para colocar os interesses dos outros antes dos seus próprios.

Möllering (2006) caracterizou e resumizou os processos de confiança em três tipos básicos, a confiança racional, institucional e ativa. A primeira delas considera um tipo ideal de confiança racional como uma escolha prudente baseada na confiabilidade percebida do administrador, a exemplo do autor, a confiança deve ser concretizada entre as partes A e B se a probabilidade de que B seja confiável em relação à probabilidade de que ela explore a confiança, for maior do que a perda potencial de A em relação a seu benefício potencial. Já a confiança institucional compartilha de uma visão na qual os atores olham para um jogo de confiança, reconhecem-no como tal e, em seguida, agem de forma predeterminada, sem sequer pensarem nos valores das variáveis, caracterizando-se assim como uma interação institucionalizada, e não uma decisão meramente racional. Por fim, a confiança ativa é contextualizada pelo autor como um salto de fé, não há regras definidas, papéis e rotinas, e não há estimativas de retorno, isto é, nenhuma confiança racional ou institucional, ela consiste em uma interação de confiança e honra, da qual não é capaz de descrever de forma significativa ou calcular racionalmente.

Sako (2006), também classificou a confiança em três tipos semelhantes, considerando a previsibilidade do comportamento do outro. Ele chamou de: confiança contratual, confiança de competência e confiança de boa vontade e as caracterizou através de simples perguntas respectivamente apresentadas na sequência: a outra parte executará seus acordos contratuais? A outra parte é capaz de fazer o que diz que vai fazer? E a outra parte assumirá um compromisso ilimitado de tomar iniciativas para benefícios mútuos, enquanto se abstém de obter vantagens injustas? Além destas abordagens, outras classificações de confiança também podem ser encontradas na literatura, porém as apresentadas resumizam os diversos pontos de vista encontrados.

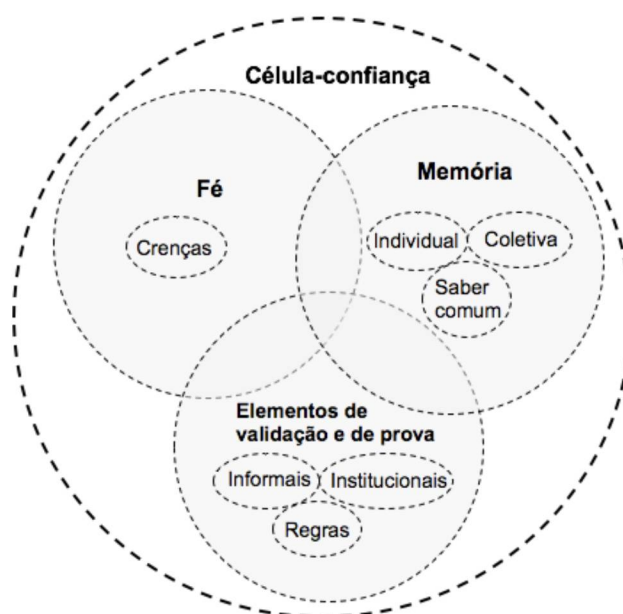
Dagvadorj, Byamba e Ishikawa (2018) testaram em seu estudo, realizado na Mongólia entre a comunidade e uma empresa da mineração, um modelo de confiança determinada por três fatores, motivação, habilidade e esforço da empresa para manter

a proteção ambiental, sendo o primeiro pautado na percepção de justiça e cuidado, o segundo baseado no conhecimento, inteligência e expectativas de desempenho técnico da empresa e o terceiro relacionado com percepção dos residentes sobre o esforço da empresa manter a proteção ambiental.

Os testes de Dagvadorj, Byamba e Ishikawa (2018) foram realizados por meio de entrevistas e ao final da pesquisa o autor constata que as três variáveis do modelo afetaram a confiança da comunidade na empresa “poluidora” de maneiras diferentes. A primeira delas estaria relacionada com a distância em que os entrevistados se localizavam da área impactada e a segunda estaria relacionada com o conhecimento e disponibilização das informações passados aos diferentes grupos. Os autores apontam que a disponibilização das informações a partir de um conteúdo genérico e decepções ocasionadas por diferentes expectativas dos membros da comunidade podem afetar os laços de confiança construídos.

Nascimento e Labiak Junior (2011) agruparam e distinguiram as relações de confiança a partir de três elementos fundamentais: os elementos de validação e de prova, (institucionais, informais ou regras, como documentos escritos, testemunhas, contratos, entre outros), a memória (individuais, coletivas ou saber comum, como experiências passadas e transparência) e a fé (crenças). A partir disso apresentam, o conceito de célula de confiança (FIGURA 2), onde sua estrutura é dinâmica e pode se modificar constantemente por fatores externos e internos. A célula confiança possui estruturas frágeis e sensíveis a qualquer agressão, o rompimento de qualquer uma das membranas de interação pode afetar drasticamente a confiança entre os seus atores. Além desta característica os autores apontam para a variação da dimensão de cada um dos seus elementos dependendo especificamente de cada situação.

FIGURA 2 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA CÉLULA-CONFIANÇA



FONTE: NASCIMENTO; LABIAK JUNIOR, 2011

3.2.4 Territorialidade e território

Quando o tema tratado está relacionado a conflitos, muitas vezes os fatores territoriais estão intimamente ligados a situação. Sendo assim, cabe entender um pouco mais a respeito dos seus conceitos. Territorialidade já foi definido por diversos autores. Entre eles, Albagli (2004), definiu o termo como as relações entre um indivíduo ou grupo social e seu meio de referência, manifestando-se nas várias escalas geográficas (uma localidade, uma região ou um país) e expressando um sentimento de pertencimento e um modo de agir no âmbito de um dado espaço geográfico. A autora ainda afirmou que a territorialidade também pode ser vista como um sistema de comportamento e que a partir da compreensão de que os comportamentos humanos devem ser analisados também em sua dimensão espacial este conceito foi incorporado pelas ciências agrárias e sociais (como a antropologia, a psicologia, a sociologia e geografia).

De acordo com Haesbaert (2004), geógrafo brasileiro, a territorialidade, além de incorporar uma dimensão mais estritamente política, diz respeito também as relações econômicas e culturais, pois, está intimamente ligada ao modo como as pessoas utilizam a terra, como elas próprias se organizam no espaço e como elas dão significado ao lugar.

De acordo com Nascimento e Labiak Junior (2011) a apropriação do território poderia ser entendida através de três dimensões, a econômica, que se refere ao modo como os indivíduos se apropriam dos recursos disponíveis naquele espaço geográfico, a ideológica, que está relacionada a ideias, valores e crenças ali predominantes e a dimensão política, que diz respeito à primazia, no espaço geográfico, do papel do Estado. Segundo os autores a territorialidade incorpora processos, dinâmicas, iniciativas e intenções dos atores locais. Em razão de suas especificidades, existem diversas formas de os atores se apropriarem do espaço geográfico, ou seja, de praticarem a territorialidade.

Sendo assim, o conceito de territorialidade não deve ser confundido com o conceito de território, que segundo Jovino e Colvero (2017), seriam conceitos que perpassam um do outro, ou estão dentro da estrutura explicativa do outro, porém, não possuem o mesmo significado. Segundo Haesbaert (2004), território também pode ser analisado sobre a visão de diferentes ciências, como antropologia, economia, sociologia, psicologia e por fim geografia e complementado pela definição de Albagli (2004), o termo território advém do latim, território, que, por sua vez, deriva de 'terra' e possui o significado de 'pedaço de terra apropriado'. De acordo com Silva (2009), a discussão do território surgiu na geografia política do século XIX (na época da consolidação dos Estados-Nações) e definiu o território como um espaço de poder demarcado, controlado e governado e, assim, fixo. A mesma autora constatou que com o passar do tempo, atribui-se nova importância ao território por meio da mobilização das fronteiras por ações internacionais, interétnicas e interpessoais.

Silva (2012) definiu território como um espaço de construção histórica e social, de poder instituído (porém não imutável), caracterizado por recursos físicos (naturais e industriais) e valores (históricos e culturais), que estabelece uma relação de identidade ao corpo social que nele habita.

Albagli (2004) indicou que os territórios não são apenas áreas estáveis e contíguas, separadas por limites e fronteiras. Há também superposições e instabilidades dentro de seus próprios limites, a partir de territorialidades distintas. A territorialidade é, assim, elemento de coesão social, fomentando sociabilidade e solidariedade; mas pode ser também, fonte ou estímulo de hostilidade, ódios e exclusões.

3.2.5 Metodologias e instrumentos legais de administração, negociação e resolução de conflitos

Arias (1999) caracterizou um grupo social como um sistema de tensões, que por assim ser, encontra em sua cultura e em suas instituições os mecanismos para seu equilíbrio e estabilidade, através de um processo contínuo de conflito, de divisões e choques possibilitando uma recriação e transformação social.

O uso de metodologias de resolução de conflitos no caso brasileiro é bastante incipiente quando comparado à literatura internacional (Estados Unidos, Canadá, China, França, entre outros.), rica em métodos de apoio à negociação ou sobre a mediação de conflitos (VIÉGAS, 2007).

Algumas metodologias, instrumentos e estudos de caso serão apresentadas de maneira reduzida neste tópico. Contudo, antes de iniciar a apresentação das mesmas, duas considerações importantes foram pontuadas na maioria dos trabalhos, a primeira é a posição de Carvalho et al. (2014), o qual afirmou que criar um clima adequado, respeitando as tradições, a autoridade, as generalizações favoráveis, a experiência, a comunicação verbal e não-verbal e os rituais é fundamental para fortalecer as relações, intensificando o intercâmbio de informação e evitando o estopim de grandes conflitos.

Somada a essa a segunda posição é a de Nascimento e Sayed (2002), onde alegaram que é necessário conhecer as causas do conflito, as quais podem estar relacionadas com: experiência de frustração de uma ou ambas as partes, diferenças de personalidade, metas, informações ou percepções, para assim tratar os processos de negociação com mais efetividade. A criação de um ambiente favorável e o entendimento detalhado e individualizado dos conflitos mostra-se crucial para a aplicação de metodologias de administração e resolução de conflitos.

Suárez et al. (2015) apresentaram em seu estudo a aplicação do modelo de agendas interinstitucionais do ambiente. A qual, segundo o autor, pode ser entendida como produto concreto da troca de conhecimentos e experiências que permitam resolver ou diminuir o nível de intensidade dos conflitos de caráter socioambiental e criar espaços para discussão e consenso para a gestão de conflitos ambientais.

Agenda Interinstitucional Ambiental é, precisamente, a realização e garantia dos direitos humanos envolvidos, e não a imposição de interesses particulares por meio de acordos. O objetivo é capacitar os membros da

comunidade para a gestão ambiental integrada do seu território através da coordenação e esforços conjuntos de atores institucionais relevantes (SUÁREZ et al., 2015, p. 34).

A proposta metodológica apresentada Suárez et al. (2015) incluiu o desenvolvimento de sete fases ou etapas focadas na construção conjunta de uma agenda interinstitucional do ambiente: 1) sensibilização, divulgação e diagnóstico do conflito; 2) definição de atores; 3) construção participativa de projetos de acordos e compromissos; 4) Apresentação e debate das propostas com os diferentes atores; 5) definição de recursos para apoiar a agenda; 6) termos assinados de acordos com responsabilidade dos atores e 7) acompanhamento, avaliação e prestação de contas da agenda interinstitucional.

No estudo de caso apresentado por Suárez et al. (2015) todas as etapas foram contempladas, descritas e concretizadas na comunidade de El Romeral, próximo a Bogotá (Colômbia), para solucionar o conflito existente. Suas conclusões afirmam que a agenda institucional do ambiente se torna instrumento adequado para a resolução de conflitos e acordos de construção entre as partes interessadas de maneira eficaz e duradoura, permitindo a interação entre os vários atores, o intercâmbio de conhecimentos e experiências, a construção conjunta de soluções e a promoção da cooperação administrativa interinstitucional.

O Departamento de Desenvolvimento Sustentável da *Food and Agriculture Organization of United Nations* (FAO) citado por Viégas (2007) e também apresentado por Arias (1999) definiu cinco instrumentos principais para resolução de conflitos, a negociação direta, conciliação, facilitação, mediação e arbitragem. Estes conceitos estão descritos a seguir conforme definição dos autores citados.

A negociação direta acontece quando cada parte defende seus próprios interesses representada oficialmente por um membro inserido no processo de discussão. O objetivo é chegar a um acordo que seja mutuamente aceitável para todos.

A conciliação é caracterizada pela participação de um terceiro grupo neutro, que assume o papel moderador e mediador, se comunicando separadamente com os grupos em conflito e se necessário gerindo os encontros presenciais, a fim de alcançar uma redução das tensões e estabelecer um acordo sobre o processo para a solução do conflito.

A facilitação consiste simplesmente na presença de uma terceira parte neutra, podendo atuar também como moderadores em grandes encontros, assegurando que

todos sejam capazes de falar e serem ouvidos, ampliar os canais de comunicação e aumentar a produtividade das reuniões.

Já a mediação tem por função a presença de uma terceira parte externa ao conflito em quem confiam, sendo neutra e independente (o mediador), sua qualidade central é a capacidade para reorientar as partes em direção um do outro, não pela imposição de regras sobre eles, mas auxiliando-os para que alcancem uma percepção nova e compartilhada de seu relacionamento.

Por fim, a arbitragem é uma alternativa menos formal de ir para o tribunal, um processo no qual um ou júri neutro, e não envolvido no conflito, tem o poder de impor uma decisão. Ele encontra-se com as partes em disputas, ouve as apresentações de cada lado e faz uma sentença que deve ser cumprida pelas partes envolvidas.

Os métodos apresentados possuem objetivos em comum, como, rapidez e efetividade de resultados, redução de custos com outros tipos de processos, facilitação da comunicação, promoção de ambientes cooperativos e transformações positivas nas relações sociais (VIÉGAS, 2007).

Suárez et al. (2015) afirmaram que entre as teorias de conflito desenvolvido pelas ciências sociais, a negociação é elemento fundamental, considerando que os conflitos ambientais são gerados, entre outras coisas, pela justaposição de interesses das partes e envolvem a colisão, ameaça e/ou violação de direitos humanos que devem ser garantidos pelo Estado.

Trevizan e Leão (2014) analisaram os métodos de resolução de conflitos ambientais a partir do ponto de vista jurídico. Eles observaram e catalogaram os conflitos e suas resoluções na comunidade tradicional da reserva extrativista de Canavieiras, Bahia (Brasil), durante 7 meses. As categorias definidas foram autocomposição, heterocomposição e jurisdição, sendo a primeira caracterizada por uma resolução de conflitos onde os únicos atores são as partes envolvidas, ou seja, sem a participação de outros agentes externos, a segunda caracterizada pela participação e intervenção de um agente exterior ao conflito original e a terceira modalidade composta por situações onde foi demandada a intervenção do Estado.

Trevizan e Leão (2014) concluíram que a comunidade recorre predominantemente a métodos alternativos extrajudiciais como a autocomposição, ou com a heterocomposição, ao invés de recorrer ao estado e ao poder judiciário por meio de processos formais. A equipe envolvida na pesquisa constatou que existia um mecanismo de pacificação local que ocorria através de conversas e discussões

entre os envolvidos e quando a tentativa de se chegar à composição direta do conflito (autocomposição) não era alcançada. Assim, os moradores passavam a recorrer a algum conciliador, mediador ou árbitro confiável e idôneo. A jurisdição era acionada, principalmente em conflitos contra alguma pessoa física ou jurídica não pertencente à comunidade.

Os mecanismos locais de pacificação (acordos diretos, conciliações, mediações e arbitragens) são socialmente relevantes no contexto da comunidade. As relações sociais pautadas no vínculo e no sentimento de identidade local, pertencimento e união, além da melhoria nos relacionamentos, proporciona maior agilidade nos processos, porém, a resolução dos conflitos socioambientais, por meio de mecanismos com características de oficialidade, como a jurisdição e as heterocomposições são importantes por conferir maior segurança jurídica aos moradores (TREVIZAN; LEÃO, 2014).

Já no estudo de caso realizado por Fonseca; Oliveira; Sousa (2012) na zona da mata mineira, o Estado está mais presente, porém, tem encontrado dificuldades perante a força econômica dos grandes empreendedores, se encontrando desorientado no contexto, não conseguindo assim fazer cumprir seu devido papel.

Viégas (2007) apontou o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) como uma forma extrajudicial de resolução de conflito, configurando-se como um instrumento legal que dá poder a órgãos públicos legitimados para firmarem um compromisso de “acertos” ou “ajustamentos” com indivíduos, instituições ou grupos cuja conduta não está ajustada às exigências legais, dando prazos compatíveis e tomando medidas coerentes. Estas medidas, aceleram, reduzem a burocracia e aproximam os diversos atores a um processo formal de resolução de conflito. Contudo, o autor afirma que este instrumento ainda não passou por um efetivo processo de normatização e em relação à área ambiental, é alvo de grandes discussões internas, a exemplo dos inúmeros os casos de descumprimento desses acordos e da falta de fiscalização e acompanhamento o seu cumprimento. Ele também apontou que processos de implementação de instrumentos extrajudiciais para resolução de conflitos de cunho ambiental devem ser adaptado às configurações sócio-políticas e econômicas da esfera pública brasileira e que este setor pode ser mais bem desenvolvido.

Torres (1999), apresenta em seu artigo as diretrizes para o manejo de conflitos locais, a metodologia apresentada, começariam com a caracterização dos conflitos de desenvolvimento local considerando o espaço, a coletividade, a

associação e a cultura passando pela definição de uma linguagem comum a todos, como próximo passo propõe a interpretação das diferentes fases pelas quais um conflito local pode evoluir, a fim de reconhecer o momento de conflito e o papel dos seus atores.

O estágio seguinte consiste na organização e planejamento dos procedimentos de intervenção, passando então para a etapa de manejo colaborativo do conflito, onde é enfatizada a negociação através de um facilitador da comunidade, com a finalidade de possuir uma liderança coletiva das organizações locais e uma predisposição para alcançar resultados. Sumariza o processo em seis passos recomendados, sendo eles: o reconhecimento de um acordo que garanta a comunicação de todos, a identificação de interesses através do diálogo, a apresentação de opções de solução, seguida da proposição e aceitação de acordos e planos de ação, bem como sua execução, supervisão e por fim a avaliação do processo de gestão com o objetivo de melhorar a ação e evitar novos conflitos.

Viégas (2007) também apontou para dois eficientes mecanismos extrajudiciais de resolução de conflitos de cunho ambiental, sendo eles um modelo aplicado na França, chamado, contrato branco (*contrat de blanche*), e um modelo Norte Americano de resolução de disputa ambiental (*environmental dispute resolution*). O primeiro trata-se da elaboração concertada de programas de redução de poluição em contrapartida a uma ajuda financeira aos industriais para a despoluição. O segundo consiste na existência de várias medidas consensuais para acomodar conflitos ambientais, envolvendo todos os interessados. Nele necessita-se de um acordo entre o empreendedor e a comunidade local. Tais negociações são obrigatórias e recebem assistência técnica e supervisão geral de um conselho que congrega representantes do governo, da indústria e da sociedade civil.

Suárez et al. (2015) afirmaram que a determinação de medidas de transformação de conflitos não deve ser designada integralmente a um único ator, mas, pelo contrário, deve ser participativa, conjunta e coordenada entre as partes interessadas, com base nos elementos emergentes e a realidade do caso concreto.

Um quadro de negociação e de resolução de conflitos ambientais bem sucedido, necessita do estabelecimento de metodologias bem definidas e aplicadas e uma instituição neutra que tenha conhecimento técnico e poder de fiscalização (VIÉGAS, 2007).

De acordo com Alavoine e Estieu (2015) a negociação consistiria em um processo baseado em escolhas estratégicas onde os participantes devem escolher as maneiras e meios apropriados para alcançar os objetivos delimitados. Brett e Thompson (2016) afirmaram que os estudos a respeito dos processos de negociação permeiam áreas de comportamento organizacional e da ciência da administração por mais de 5 décadas e possuem grande importância na sociedade atual. Coleman (2018) chamou atenção para a complexidade e dinamicidade dos relacionamentos dos eventos do mundo contemporâneo, sempre em constantes mudanças, e apontaram para a necessidade de criação de modelos de negociação que considerem a inteligência do conflito e a sabedoria sistêmica, sendo os dois distintos porém complementares.

Segundo Alavoine e Estieu (2015) as negociações seriam delimitadas e orientadas pela combinação de algumas forças motrizes: poder, confiança e interesses. Afinal, a finalidade de qualquer negociação é equilibrar o poder e criar confiança, a fim de integrar os interesses de ambos os participantes em um acordo comum (ALAVOINE; ESTIEU, 2015).

Uma das metodologias de negociação mais conhecida e consolidada atualmente é chamada Metodologia Harvard de Negociação e foi apresentada por Fisher, Ury e Patton no ano de 1981 através do livro *Chegar ao sim (Getting to yes)* (SEBENIUS, 2017). De acordo com os autores a metodologia leva em consideração quatro pontos fundamentais: pessoas, interesses, opções e critérios. O primeiro ponto está relacionado a ideia de separar as pessoas dos problemas, dissociando o lado pessoal do problema a ser negociado. O segundo, interesses, devem dar enfoque as demandas das duas partes e não nas suas posições. Já as opções devem ser inúmeras e os critérios muito bem delimitados e formatados para suportar o objetivo final da negociação (FISHER; URY; PATTON, 2005).

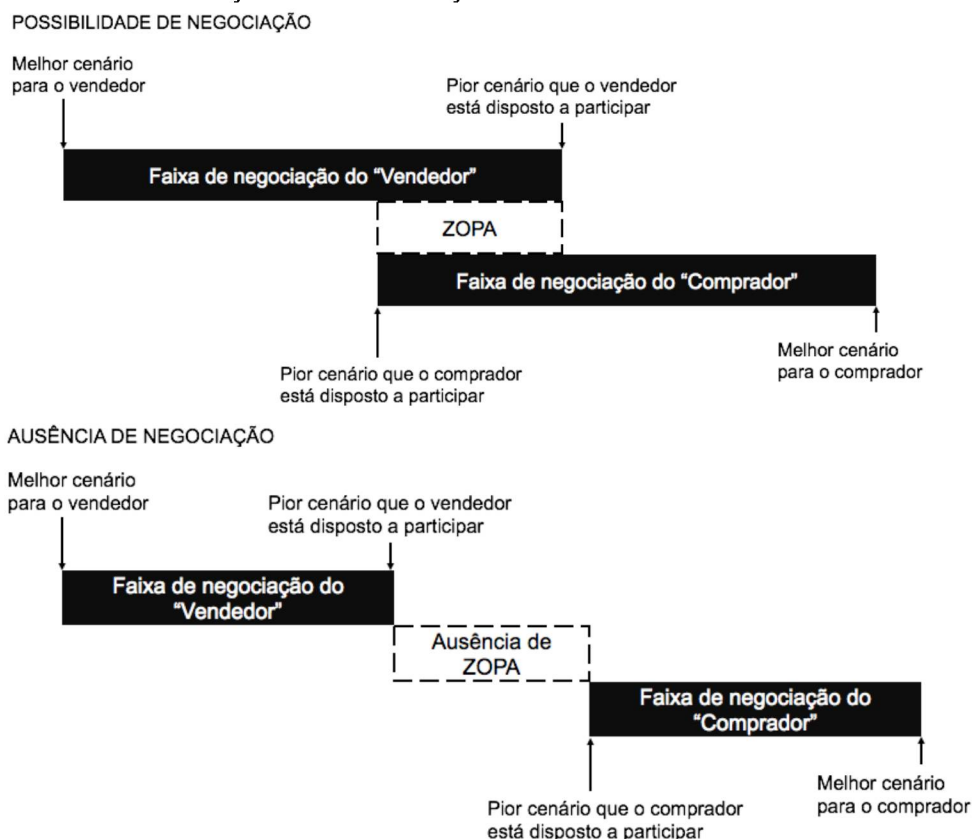
A partir deste conceito não existem perdedores e ganhadores e sim uma negociação que contemple interesses comuns entre todas as partes e que seja baseada em princípios pautados por critérios bem definidos (FISHER; URY; PATTON, 2005).

Junto a essa metodologia, criado pelos mesmos autores, também surgiu o termo Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo (MAANA), que Sebenius (2017) resumiu em seu artigo como sendo a definição do valor mínimo que você aceitaria como vendedor ou valor máximo que você pagaria como comprador, descobrindo

assim o conjunto minimamente aceitável de termos na negociação em questão. O autor salientou que o MAANA não consiste em uma planilha numérica de valores e sim em um auxílio para uma ação que pode alterar e redirecionar o curso da negociação. Ahlert e Sträter (2016) apresentaram o conceito de MAANA como a melhor oportunidade que uma parte pode recorrer se a próxima negociação falhar.

Após a conceituação do MAANA, Howard Raiffa (1982) apresentou o modelo de Zona de Possível Acordo (ZOPA), que se configura como um modelo de barganha, com a definição do espaço de negociação existente entre os sujeitos. Cada parte (comprador e vendedor) define a sua melhor alternativa a um acordo negociado e a partir daí é determinada a existência e amplitude da ZOPA. Se o intervalo entre os MAANA's se sobrepuser existe a possibilidade de uma negociação e a definição de um acordo, se não, por exemplo, se o preço mínimo do vendedor for maior que preço máximo definido pelo comprador a ZOPA é inexistente juntamente com a possibilidade de um acordo (FIGURA 3)(AHLERT; STRÄTER, 2016).

FIGURA 3 – REPRESENTAÇÃO DA PRESENÇA OU AUSÊNCIA DA ZONA DE POSSÍVEL ACORDO



FONTE: ADAPTADO DE AHLERT; STRÄTER, 2016; HOWARD, 1982

Desta forma a metodologia Harvard de negociação busca a Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo respeitando e identificando a existência ou ausência das Zonas de Possível Acordo.

Outro autor que fundamenta e discute muitos dos processos de comunicação é Jürgen Habermas, que, como filósofo e sociólogo alemão, estudou e propôs a teoria

da ação comunicativa, onde, ele desenvolveu um conceito de racionalidade baseado no diálogo e apresentou a linguagem como uma importante ferramenta de transformação. Habermas (1984) diferencia ação estratégica de ação comunicativa, sendo a última resultado de uma interação entre 2 ou mais sujeitos, capazes de falar e agir, que estabelecem relações entre si, com a finalidade de serem compreendidos e chegarem a um plano de ação com objetivo de entendimento entre as duas partes.

O autor da teoria aponta uma diferenciação entre os mundos objetivo, social e subjetivo e assim assume que as interpretações variam com relação à realidade social e natural e que as crenças e valores variam em relação ao mundo objetivo e social (PINTO, 1995). Habermas (1984) também compreende que as três instâncias que compõem o “mundo da vida”, cultura, sociedade e personalidade, são mantidas e reproduzidas através da ação comunicativa.

Habermas afirma que a única categoria capaz de estabelecer um elo intermediador entre todas as esferas humanas, tanto sociais como individuais, é a linguagem e é do uso desta que deriva o conceito “ação comunicativa” (PERSCH, 2010).

Além destas abordagens, existem outras inúmeras técnicas de negociação estruturadas e em constante evolução, como o diagrama da árvore, os gatilhos mentais, entre outros (AHLERT; STRÄTER, 2016; BRETT; THOMPSON, 2016; COLEMAN, 2018).

3.2.6 Conceitos gerais sobre impacto ambiental

Dentre as diversas definições para impacto ambiental, Wathern (1988) define impacto ambiental como a mudança em um parâmetro ambiental, num determinado período e numa determinada área, que resulta de uma dada atividade, comparada com a situação que ocorreria se essa atividade não tivesse sido iniciada. Já a NBR ISO 14.001, define impacto ambiental como qualquer modificação do meio ambiente, adversa ou benéfica, que resulte, no todo ou em parte, dos aspectos ambientais da organização (ABNT, 2015, p. 3).

A legislação brasileira, neste tema representada pela Resolução nº01 do Conselho Nacional de Meio Ambiente (CONAMA), definiu impacto ambiental como:

Qualquer alteração das propriedades físicas, químicas e biológicas do meio ambiente, causada por qualquer forma de matéria ou energia resultante das atividades humanas que, direta ou indiretamente, afetam a saúde, a segurança e o bem-estar da população; as atividades sociais e econômicas; a biota; as condições estéticas e sanitárias do meio ambiente; e a qualidade dos recursos ambientais (BRASIL, 1986 p.636).

De acordo com Sánchez (2010) é importante ressaltar que os impactos ambientais podem incluir modificações negativas ou positivas para o local onde qualquer projeto for desenvolvido.

Todo impacto, negativo ou positivo, é um resultado. Entretanto nem todo resultado significa um impacto. Desta forma, analisar impactos é diferente de analisar objetivos e resultados de uma iniciativa. Uma iniciativa é bem sucedida quando gera impactos que atendam simultaneamente a interesses ecológicos e socioeconômico-culturais (BOLZANI; KARAM, 2003).

Dentro desses processos saber diferenciar os impactos ambientais dos aspectos ambientais é essencial. De acordo com a NBR ISO 14.001, os aspectos ambientais são elemento das atividades ou produtos ou serviços de uma organização que pode interagir com o meio ambiente (ABNT, 2015, p. 3). A exemplo, em uma atividade de marcenaria um dos aspectos ambientais pode ser o consumo de madeira e o impacto a redução deste recurso natural.

Entender os impactos ambientais e os instrumentos de planejamento ambiental são de extrema importância para os processos de tomadas de decisão, pois, é necessário identificar as consequências futuras de uma ação presente ou proposta. Neste processo considerar um envolvimento público, um conjunto multidisciplinar de participantes técnicos e tratar cada situação de maneira individualizada é uma das melhores alternativas apontada pelo autor para avaliar um impacto ambiental e a partir daí desenvolver um processo de licenciamento ambiental (SANCHÉZ, 2010).

3.2.7 Normas e relatórios

Durante os processos de instalação e licenciamento de um novo projeto, todos os empreendimentos brasileiros que utilizam de recursos ambientais e possuem algum potencial de degradação precisam apresentar os Estudos de Impacto Ambiental (EIA) aliados a elaboração do Relatório de Impacto Ambiental (RIMA), instituído pela política nacional do meio ambiente (PNMA) através da Lei 6.938/81 e

detalhado pela Resolução nº01 do CONAMA (BRASIL, 1986; PRADO FILHO; SOUZA, 2004).

O EIA/RIMA garante que a empresa e o órgão licenciador da atividade potencialmente poluidora avaliem os riscos e as consequências da implantação do projeto, levando em consideração os seus impactos ambientais. Durante a elaboração do estudo, todos os atores próximos ou impactados pelo empreendimento devem ser envolvidos na tomada de decisão, através de consultas e audiências públicas. As equipes designadas para elaboração destes estudos devem ser multidisciplinares e imparciais (BRASIL, 1986).

Além da exigência legal do EIA/RIMA algumas outras alternativas surgem para auxiliar na avaliação e monitoramento dos controles ambientais. A NBR ISO 14.001, tem por objetivo auxiliar as organizações na implantação de uma estrutura de prevenção e monitoramento dos riscos ambientais através de um sistema de gestão ambiental adequado as necessidades socioeconômicas (ABNT, 2015). Já a NBR 14653-6 traz conceitos, métodos e procedimentos para auxiliar na valoração e avaliação dos recursos naturais e ambientais (ABNT, 2005). A NBR ISO 26.000 dispõe sobre as diretrizes de responsabilidade social, onde os conceitos de impacto ambiental estão presentes quando se refere a preocupação com a sustentabilidade e o uso comum dos recursos, bem como as avaliações dos impactos possíveis ou existentes e as medidas de melhoria de eficiência e uso de matérias nos processos (ABNT, 2005).

A adequação dos empreendimentos com estas normas não é obrigatória, porém, o aumento das preocupações ambientais e a importância que o tema tem ganhado nos últimos anos, aliado aos processos de melhoria contínua e a economia que pode ocorrer no empreendimento, tem ampliado a procura e adesão por estes instrumentos (RIEKSTI, 2012).

Associado a esta visão de desenvolvimento sustentável também é importante citar o Relatório de Iniciativa Global (*Global Reporting Initiative*) (GRI), uma organização internacional independente, fundada em 1997, focada na elaboração de relatórios de sustentabilidade. A instituição, apoiada por mais de 1.000 empresas mundiais, incluindo o setor público e privado, auxilia os agentes no entendimento e comunicação do impacto em questões críticas de sustentabilidade, como mudança climática, governança e bem-estar social, através do desenvolvimento de modelos de relatórios de sustentabilidade ("GRI - *Empowering Sustainable Decisions*", [s.d.]).

Os Padrões GRI usam a abordagem de linha de base tripla, que se refere a indicadores econômicos, ambientais e sociais. Desde 1997, o objetivo da organização tem sido alcançar um consenso global sobre os principais indicadores de desempenho relevantes nessas três áreas. Para avaliar a extensão da divulgação ambiental por empresas globais, a adoção dos principais indicadores ambientais de desempenho dessas normas parece ser a abordagem mais adequada, devido à sua ampla aceitação e credibilidade (BEDNAVORA; KLIMKO; RIEVAJOVA, 2019).

Desta forma pode se perceber que os conceitos de impacto ambiental, integrados com os instrumentos e práticas estão em processo de crescimento e desenvolvimento.

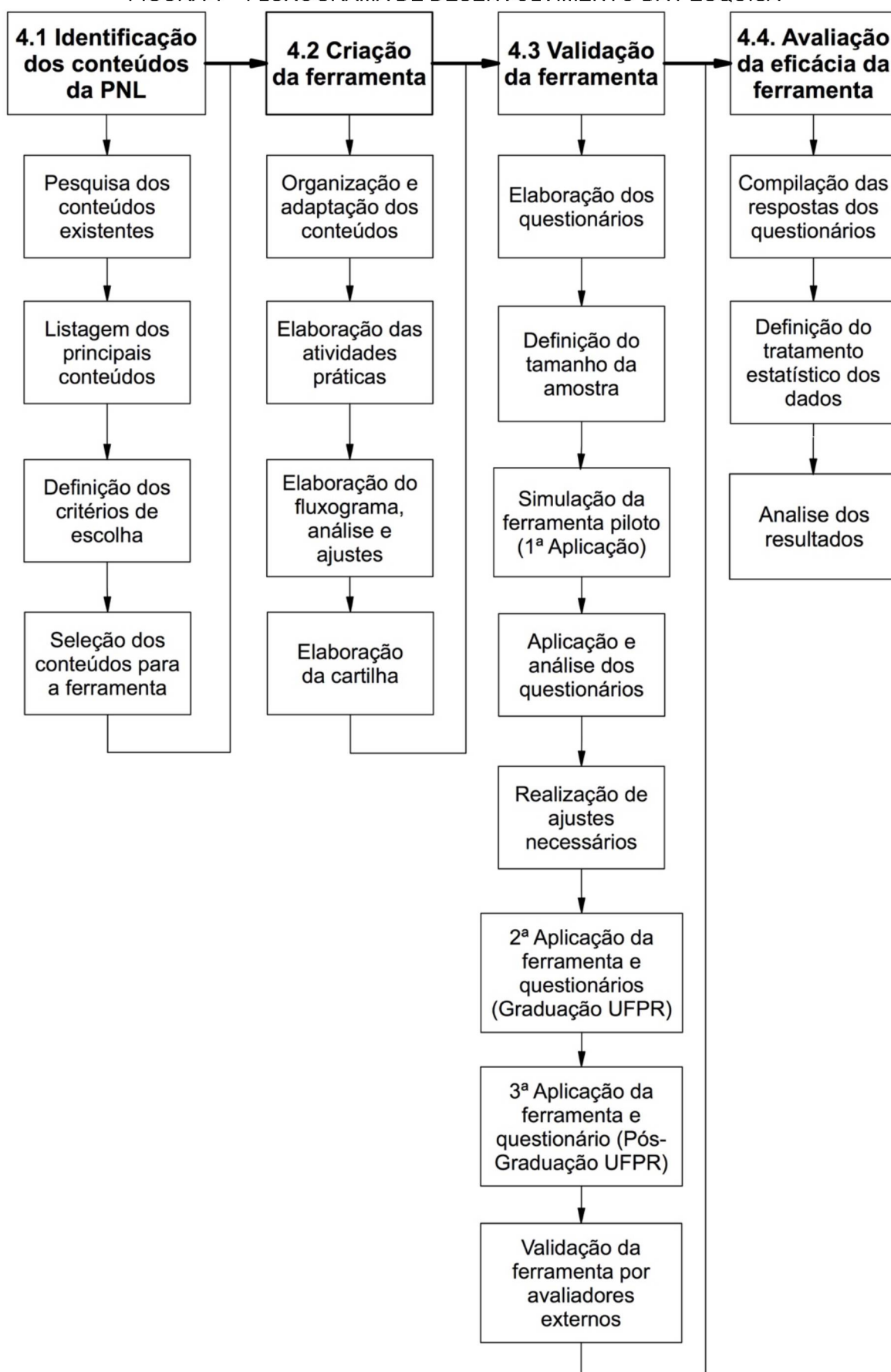
4 METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido por meio de quatro fases principais que consistem na identificação de conteúdos, criação, validação e avaliação de uma ferramenta para auxiliar na melhoria do relacionamento e gerenciamento de conflitos entre diferentes partes interessadas.

A ferramenta desenvolvida considerou como principais atores de conflitos ambientais os representantes de empreendimentos que possuem relevante impacto ambiental e as comunidades situadas próximas a eles. Entende-se empreendimento com impacto ambiental como projetos construídos ou planejados em escalas relevantes para alteração do ambiente em que estão ou serão situados, como indústrias e projetos de infraestrutura pública. Comunidades próximas podem ser definidas como a população situada no entorno do empreendimento a qual é diretamente afetada pelos seus impactos.

A metodologia para elaboração desta pesquisa foi construída com base em experiências anteriores com a programação neurolinguística, referências de estudos de criação de ferramentas de comunicação, bases estatísticas e conversas com pessoas diretamente envolvidas em trabalhos com conflitos socioambientais. A FIGURA 4 apresenta esquematicamente as fases e etapas da metodologia de desenvolvimento deste trabalho, cada tópico e subtópico inserido serão detalhados ao longo dos próximos itens.

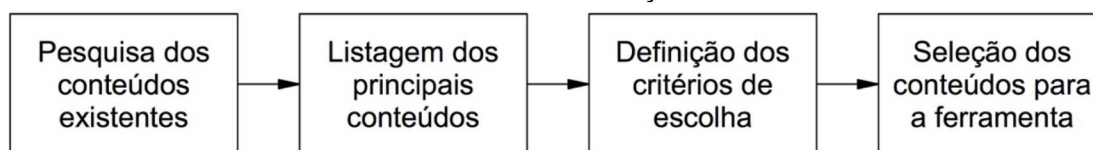
FIGURA 4 – FLUXOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA



4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS CONTEÚDOS DE PNL

A primeira fase de desenvolvimento desta pesquisa consistiu na determinação dos principais conteúdos de PNL que poderiam ser aplicadas ao contexto dos encontros empresa/comunidade. Esta fase contemplou quatro etapas representadas na FIGURA 5 e detalhadas na sequência.

FIGURA 5 – ETAPAS DA FASE 1: IDENTIFICAÇÃO DOS CONTEÚDOS DE PNL



Os conteúdos de PNL que foram identificados nas diversas fontes da pesquisa bibliográfica foram catalogados em uma lista, a fim de registrar os dados encontrados e de verificar duplicatas de tema. As pesquisas de conteúdo contemplaram as fontes: artigos científicos, livros escritos pelos criadores da PNL, apostilas de formações de neurolinguística, guias e roteiros de cursos importantes na área. Contemplando assim a primeira e a segunda etapa.

A terceira etapa consistiu na definição dos critérios de escolha dos conteúdos que fariam parte da ferramenta a ser elaborada. Os critérios de escolha foram subjetivos e baseados em leituras bibliográficas, conhecimento dos temas e nas experiências práticas da pesquisadora, que já possuía conhecimentos anteriores referentes a PNL. Os critérios levados em consideração foram: alto grau de importância nos processos de comunicação, inter-relação na sua aplicação e facilidade de simplificação dos conceitos para repassar o conhecimento aos demais grupos envolvidos na situação.

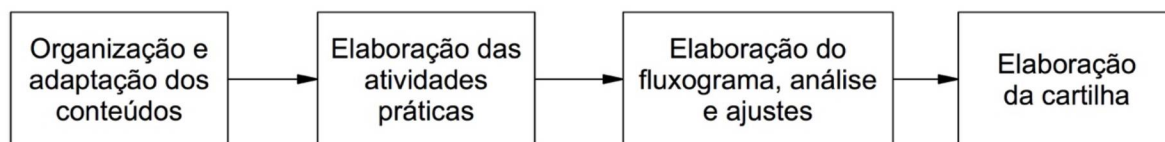
A quarta e última etapa desta fase consistiu na seleção dos conteúdos que fariam parte da ferramenta, baseado nos critérios definidos na etapa anterior.

4.2 CRIAÇÃO DA FERRAMENTA DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Esta fase abrangeu a criação de uma ferramenta, baseada nos conteúdos de PNL selecionados, para o auxílio nos processos de comunicação que ocorrem nos encontros e reuniões entre os diferentes atores já delimitados (empreendimentos e

comunidade do entorno). Suas etapas podem ser visualizadas na FIGURA 6 e serão descritas na sequência.

FIGURA 6 – ETAPAS DA FASE 2: DSENVOLVIMENTO DA FERRAMENTA DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS



A etapa inicial desta fase consistiu na organização e adaptação dos conteúdos selecionados na fase anterior. Neste momento, com o auxílio do software Microsoft Office Excel (2016) os conteúdos selecionados na fase anterior foram catalogados em colunas diferentes respeitando as ideias de sequência para aplicação dentro da ferramenta. Nesta etapa ocorreu a organização das ideias e os conteúdos começaram a se transformar em atividades práticas de execução. A partir daí foi definido que a ferramenta respeitaria três partes principais na sua estrutura: a caracterização do problema pelos grupos, a preparação da argumentação e a sua execução durante o processo de negociação.

A segunda etapa desta fase consistiu na elaboração das atividades práticas que iriam suportar a ferramenta. Baseado nos conceitos teóricos de cada conteúdo e nos exemplos descritos no material bibliográfico para cada assunto foi criada a primeira versão das atividades práticas que iriam compor a ferramenta. Estas atividades foram pensadas e descritas levando em consideração a bibliografia e a realidade que ocorre durante os conflitos entre empreendimentos e a comunidade. Inicialmente estas atividades foram anotadas para posterior detalhamento.

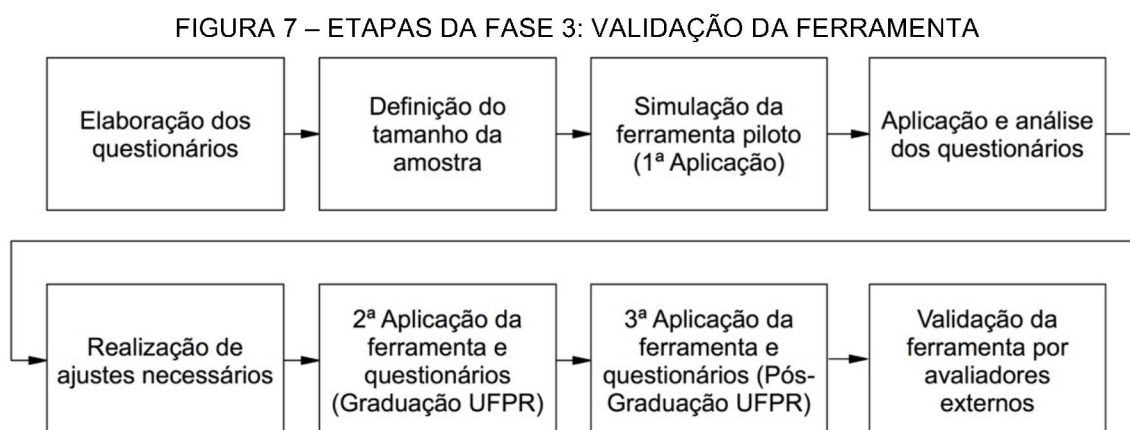
Na terceira etapa, a ferramenta foi estruturada em fluxograma para visualização sistêmica das suas entradas e saídas, bem como verificação de sua sequência lógica. A estruturação do fluxo foi realizada com auxílio do editor gráfico online Draw.io (2018). Nesta etapa algumas novas conexões foram feitas e a seleção de conteúdos previamente delimitados foi reduzida, de maneira a tornar o processo mais cíclico e aplicável. Esta exclusão de conteúdos considerou como critério a complexidade da inserção de muitas informações dentro uma única ferramenta e as suas interligações dentro do processo inteiro de aplicação da ferramenta.

A quarta etapa desta fase consistiu na transcrição e detalhamento das atividades práticas em uma cartilha, de modo a facilitar a utilização da mesma durante

os processos de negociação. Para elaboração deste documento, foram respeitadas todas as etapas construídas no fluxograma da ferramenta. Além disso, foi importante levar em consideração a linguagem utilizada na cartilha. Pois, para que ela atenda o objetivo proposto, a mesma deveria ser facilmente entendida e interpretada por qualquer cidadão brasileiro alfabetizado. Este documento foi elaborado com o auxílio do software Microsoft Word (2016).

4.3 VALIDAÇÃO DA FERRAMENTA

Após a criação da ferramenta a fase seguinte consistiu na sua validação e contemplou sete etapas mostradas na FIGURA 7. Para sua validação, foram realizadas simulações de uso da ferramenta, seguidas de avaliações através de questionários. O detalhamento de cada uma das etapas está descrito nos próximos parágrafos.



A primeira etapa desta fase compôs a elaboração dos questionários que foram utilizados para avaliar a ferramenta.

O primeiro questionário de avaliação foi construído com 6 questões de caráter objetivo (múltipla escolha) e 1 de caráter subjetivo (questão discursiva) que abrangiam a visualização da aplicação das ferramentas e o seu impacto sobre os processos de negociação, bem como, o conforto dos argumentadores dentro da situação problema, a habilidade do instrutor e o material apresentado.

As duas primeiras questões de avaliação comparavam duas rodas de negociações efetuadas pelo mesmo grupo, sendo a primeira rodada sem orientação

e a segunda rodada com a utilização da ferramenta desenvolvida neste trabalho. Abaixo estão listados os principais critérios considerados nestas questões:

- Clareza na discussão
- Segurança do argumentador
- Nível de agressividade durante a negociação
- Agradabilidade da discussão
- Boa convivência
- Satisfação das partes em relação as demandas
- Melhoria do relacionamento entre as partes

As possibilidades de respostas eram: insatisfatória, satisfatória e ótima.

A terceira pergunta estava relacionada a habilidade do instrutor. Foram avaliados os seguintes aspectos:

- Clareza e organização dos materiais
- Controle da turma
- As habilidades de comunicação dos conceitos
- Domínio do conteúdo
- Disponibilidade para auxílio de dúvidas

As possibilidades de respostas eram: não atendeu a demanda, atendeu parcialmente a demanda e atendeu completamente a demanda.

A quarta e a quinta questão estavam relacionadas ao material apresentado na cartilha. Foram avaliados os seguintes aspectos:

- Clareza dos conceitos
- O número de conteúdos
- A linguagem e a didática utilizada
- Organização cronológica das atividades
- Os aspectos visuais e design
- Escolha dos documentos essenciais dentro da cartilha

A sexta questão indagou os avaliadores sobre a eficácia da ferramenta elaborada, questionando a melhoria ou não dos relacionamentos e das negociações durante a simulação com a ferramenta aplicada.

A sétima questão, discursiva, abriu espaço para sugestões de melhoria para a ferramenta ou o método.

Além deste questionário, que seria aplicado aos avaliadores da ferramenta, um segundo questionário, simplificado, foi elaborado para ser respondido pelos participantes da simulação. Este questionário contemplou 5 perguntas, abrangendo, idade, gênero, a percepção de melhoria ou não entre as duas rodadas de negociação (com e sem a ferramenta), em caso afirmativo a escala de melhoria atribuída a ferramenta e uma questão discursiva para comentários e sugestões.

Um terceiro questionário foi elaborado para a validação externa da ferramenta. Este questionário possuiu 3 perguntas. A primeira abordava os critérios:

- Clareza na discussão
- Segurança do argumentador
- Não agressividade na negociação
- Agradabilidade da discussão
- Boa convivência
- Satisfação das partes
- Melhoria do relacionamento entre as partes

As opções de resposta eram objetivas e contemplavam as alternativas insatisfatória, satisfatória e ótima. Cada uma delas com sua pontuação, 1, 2 e 3 respectivamente.

A segunda pergunta, também objetiva, questionava o avaliador externo sobre a percepção de presença ou ausência da utilização da ferramenta no material que ele recebeu. E a terceira pergunta era discursiva e requeria um esclarecimento em relação resposta do questionamento anterior. Este questionário foi respondido por um público externo, que não participou da simulação da ferramenta. Suas características serão detalhadas na sequência. Os 3 questionários elaborados e utilizados na pesquisa podem ser visualizados no Apêndice 2.

A segunda etapa desta fase consistiu na definição do tamanho da amostra a ser avaliada em relação ao universo populacional da UFPR, utilizando para tal a fórmula de cálculo amostral para populações infinitas:

$$n = \frac{[Z_{\alpha/2}]^2 \cdot 0,25}{E^2}$$

n = Número de indivíduos na amostra

$Z_{\alpha/2}$ = Valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado

E = Margem de erro ou erro amostral da estimativa

Assumindo os seguintes parâmetros: 13% de erro amostral e 95% de probabilidade (valor crítico: 1,96). O número de alunos da UFPR divulgados na última estatística da universidade foi de 41.018 alunos (UFPR, 2018).

A terceira etapa desta fase contemplou simulação da ferramenta piloto. Essa simulação ocorreu no dia 28/05/2019, com a turma do quinto semestre do curso de engenharia florestal da Universidade Federal do Paraná. Esta verificação aconteceu durante o período letivo, na qual 24 alunos foram divididos em dois grupos iguais e assumiram papéis de atores diferentes, sendo eles, o grupo favorável a execução do projeto e construção do empreendimento e o grupo favorável a revisão e alteração do projeto antes da sua execução.

A turma foi contextualizada sobre um projeto em andamento que caracterizava um conflito ambiental existente. O conflito selecionado para todas as aplicações da ferramenta foi o projeto intitulado Faixa de Infraestrutura de Pontal do Paraná. Este conflito é real e até o momento da finalização desta dissertação ainda estava em andamento, as discussões iniciaram em 2017 e as obras ainda não haviam sido executadas. O projeto resumidamente envolvia a construção de uma rodovia e outras infraestruturas em uma faixa de 24 quilômetros paralela a PR-412 com o objetivo de desenvolver turística e economicamente a região do litoral do Paraná, porém, esta construção implicaria no desmatamento de áreas protegidas que contemplam o bioma da Mata Atlântica.

Os dados utilizados para caracterização da situação apresentada na simulação são de domínio público e algumas das visões elaboradas foram baseadas em materiais divulgados na mídia e conversas com pessoas envolvidas na elaboração do atual EIA/RIMA.

Após a divisão dos alunos em dois grupos, ambos receberam o RIMA do projeto e um material resumido sobre o empreendimento (Apêndice 3).

A simulação ocorreu da seguinte maneira, primeiramente as equipes receberam o material e obtiveram 10 minutos para a contextualização e a discussão interna dos grupos sobre a situação e os posicionamentos individuais. Após estes, foram disponibilizados mais 10 minutos para apresentação dos argumentos entre todos os participantes da simulação. Nas duas etapas anteriores, não houve nenhuma interferência ou orientação específica para conduzir a discussão.

Após esta primeira fase de argumentações a pesquisadora apresentou a ferramenta elaborada com utilização dos conteúdos de PNL e entregou aos grupos as cartilhas elaboradas nesta pesquisa. Depois de 20 minutos de preparação entre os grupos, com o apoio e acompanhamento da pesquisadora, foram disponibilizados mais 20 minutos para que os grupos participassem de uma segunda rodada de argumentações. Nesta etapa os mesmos foram orientados a desconsiderar a discussão anterior e partir novamente do ponto de contato inicial entre os atores. Ambos os processos de negociação foram filmados para posterior consulta.

A quarta etapa desta fase de validação considerou a aplicação e análise dos questionários de avaliação. Durante os dois processos de argumentação, dois avaliadores foram selecionados para observar e tomar nota das diferenças apresentadas entre a situação de negociação 1 e a situação de negociação 2. Estes avaliadores são: um professor e estudioso de programação neurolinguística e uma professora e mediadora de conflitos com experiência na área de elaboração de estudos de impacto ambiental.

Para fazer a avaliação das diferentes situações eles foram instruídos a acompanhar a simulação, presencialmente ou através da filmagem, e preencher o questionário elaborado anteriormente (Apêndice 2).

Além do questionário dos avaliadores, os alunos submetidos a simulação também foram instruídos, ao final da dinâmica, a preencher um questionário simplificado em relação a satisfação que obtiveram em cada uma das situações de argumentação (Apêndice 2). Tanto os avaliadores especialistas como os alunos participantes tiveram acesso a um campo no questionário para apresentar sugestões de melhorias ou alterações no modelo.

Este processo de verificação foi realizado para aprimorar a ferramenta, apontar melhorias, ajustes e verificar a sua aplicabilidade. Desta forma, iniciou-se a quinta etapa desta fase, na qual foram feitos ajustes para adequar o modelo, melhorar sua efetividade e facilitar sua aplicação, baseado nas avaliações e sugestões obtidas nos questionários de avaliação. Assim, foi elaborada a segunda versão da ferramenta.

Sequencialmente, a pesquisa contemplou mais duas aplicações da ferramenta para sua validação, o que caracteriza as etapas seis e sete da fase. As aplicações seguiram a mesma sequência de atividades anteriormente apresentada na simulação de verificação da ferramenta. As aplicações foram feitas em duas turmas com diferentes características e grau de informação técnica sobre assuntos

ambientais. A escolha dos públicos alvo foi definida por representarem pessoas comuns, com características e interesses compatíveis com a sociedade em diferentes níveis de relacionamento com os problemas ambientais.

A primeira aplicação, contemplada na etapa seis, foi realizada em uma turma especial do curso de Agronomia da UFPR, a disciplina era intitulada como Conceitos básicos de ciência rural e envolvia alunos de diferentes períodos de graduação do curso de agronomia da Universidade Federal do Paraná. A dinâmica ocorreu no dia 08/07/2019 e contou com 10 alunos participantes.

A segunda aplicação, contemplada na etapa sete, foi realizada com alunos do Programa de Pós-Graduação em Meio Ambiente Urbano e Industrial (PPGMAUI), na disciplina de Seminários, também dentro da Universidade Federal do Paraná. Contou com a presença de 26 alunos e aconteceu no dia 25/07/2019.

Durante as aplicações os mesmos dois avaliadores especialistas, apresentados anteriormente, acompanharam a sua execução e responderam aos questionários, bem como os alunos responderam ao questionário simplificado.

A oitava etapa contou com uma segunda abordagem para validação da ferramenta, essa validação foi feita por pessoas que não participaram ou acompanharam a dinâmica de aplicação. Um grupo de 18 pessoas foi selecionado para esta etapa, contemplando 8 professores e 10 mestres de diferentes instituições como: Universidade Estadual de Maringá, Universidade Federal da Integração Latino-Americana, Pontifícia Universidade Católica, Universidade Federal do Paraná, Universidade de São Paulo e Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O grupo também possuía formações em diferentes áreas do conhecimento.

Todas as rodadas de negociações realizadas com as turmas foram gravadas e posteriormente foram elaborados dois vídeos distintos. Um vídeo relatava a rodada de negociação onde não foi aplicada a ferramenta desenvolvida neste trabalho e outro vídeo a negociação com a aplicação da ferramenta. Esses vídeos não foram identificados e qualquer elemento que informasse qual das duas rodadas de negociação estava ocorrendo foi eliminado.

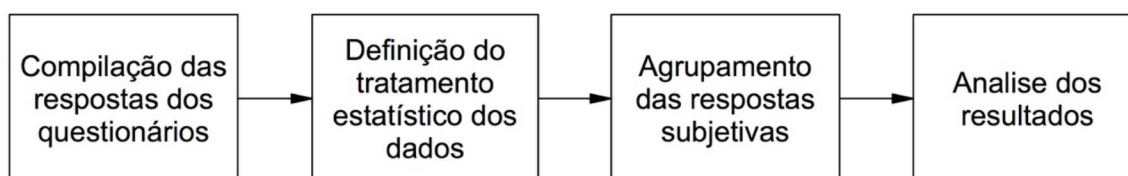
Posterior a isso, o grupo de avaliadores externo foi dividido igualmente em dois grupos de 9 pessoas. Cada grupo recebeu um material diferente, o grupo 1 recebeu o vídeo sem a aplicação da ferramenta e o grupo 2 o vídeo com a utilização da ferramenta desenvolvida, porém, não foram informados se o material que receberam possuía ou não algum direcionamento para a discussão. Junto com o vídeo

receberam o terceiro questionário já apresentado anteriormente (Apêndice 2). Este processo de validação foi elaborado para eliminar a possibilidade de haver algum tipo de tendenciosidade nas conclusões da validação anterior.

4.4 AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DA FERRAMENTA

A última fase do trabalho avaliou qualitativa e quantitativamente a melhoria do conflito ambiental existente, da comunicação e dos processos de argumentação das equipes após a utilização do modelo proposto. Suas etapas podem ser visualizadas na FIGURA 8.

FIGURA 8 – ETAPAS DA FASE 4: AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DA FERRAMENTA



Esta avaliação foi baseada na análise das respostas provenientes dos questionários aplicados aos avaliadores especialistas, avaliadores externos e alunos envolvidos nas três aplicações da ferramenta elaborada.

A primeira etapa desta fase foi a compilação das respostas dos questionários. As respostas foram digitalizadas, quando em papel físico, organizadas, digitadas e consistidas. Todas as informações foram reunidas no software Microsoft Excel (2016).

A segunda etapa envolveu a definição do tratamento estatístico dos dados recebidos. Os dados quantitativos obtidos a partir dos questionários respondidos pelos alunos foram analisados através da estatística descritiva para os quesitos idade, gênero. As outras duas perguntas, que questionavam a contribuição da ferramenta para o processo de negociação, foram analisadas a partir das métricas média, mediana, variância e desvio padrão. Quanto mais altas as notas de contribuição da ferramenta para o processo de negociação, melhor se apresentou o resultado de validação da ferramenta. Também foram analisados os padrões de resposta por turma participante da dinâmica.

Para os dados obtidos a partir dos questionários dos dois professores especialistas a análise dos resultados foi feita de forma detalhada, primeiramente

comparando os critérios individuais de cada uma das negociações e posteriormente relacionando os resultados entre elas. As demais questões sobre a habilidade do instrutor e o material elaborado foram analisadas de maneira descritiva e qualitativa. Ao final também foram detalhadas e comparadas as respostas por avaliador, com a finalidade de identificar se havia algum viés da específico da ferramenta voltado para alguma das duas especialidades, o qual poderia estar mascarando algum resultado.

As respostas provenientes dos questionários respondidos pelos 18 avaliadores externos foram analisadas de diferentes formas para cada uma das questões.

A pergunta 1 contou com duas análises, uma primeira foi feita através de gráficos e levou em consideração os critérios de maneira individual com sua classificação inicial (ótima, satisfatória e insatisfatória). A segunda análise, somou a pontuação de todos os avaliadores do grupo 1 (que assistiram o vídeo da negociação sem a ferramenta) para cada um dos critérios. O mesmo foi feito para as respostas provenientes do grupo 2 (que assistiram o vídeo da negociação com a ferramenta) e esta pontuação total foi comparada entre os dois grupos. Quanto maior a pontuação do grupo 2 e menor a pontuação do grupo 1, melhores os resultados relacionados a redução dos conflitos e progresso nos processos de comunicação.

A pergunta 2 foi analisada com a finalidade de identificar se a percepção das pessoas quanto ao grupo que estavam inseridas era evidente ou não. Já que todos os participantes não foram informados a qual grupo pertenciam, para evitar assim, tendenciosidade nas respostas.

A terceira etapa desta fase analisou os dados qualitativos, ou seja, todas as respostas subjetivas obtidas através de qualquer um dos questionários. Estas respostas foram lidas e analisadas de modo individual e agrupadas quando semelhantes.

A quarta etapa desta fase foi a análise dos resultados gerais. O principal critério levado em consideração na análise foi a redução dos conflitos ambientais existentes e a melhoria dos processos de comunicação envolvidos. O que pode ser constatado através das respostas positivas dos participantes e avaliadores.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados obtidos por meio da metodologia proposta e da aplicação da ferramenta construída. Ele está estruturado em cinco blocos, abrangendo os resultados obtidos nas etapas de identificação dos conteúdos, criação da ferramenta, verificação da ferramenta, análises das validações e avaliação da melhoria dos conflitos e da comunicação por meio da ferramenta proposta.

Em paralelo também foram construídas as discussões destes resultados levando em conta os dados obtidos e a literatura existente.

5.1 CONTEÚDOS DE PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA

Baseado na metodologia apresentadas, foram identificados 54 conteúdos de programação neurolinguística. O QUADRO 5 apresenta a lista detalhada destes conteúdos.

QUADRO 5 – CONTEÚDOS DE PNL IDENTIFICADOS NA PESQUISA

Acuidade Sensorial	Linhas Temporais	Pistas Oculares
Ancoragem	Links Linguísticos	Posições perceptuais
Associação e Dissociação	Mapa Mental	Posições Psicogeográficas
Backtraking	Mapas (Modelo de Mundo)	Pressupostos da Programação Neurolinguística (PNL)
Bases da Hipnose	Meta Programas	Química do Cérebro
Calibragem	Metáfora	Rapport
Crenças – Para Onde Olhamos	Metamodelo	Reestruturação em Seis Passos
Crítérios e Valores	Missão de Vida	Relação entre Metamodelo e Linguagem de Milton
Ecologia	Modelos de Aprendizagem	Resignificação
Estados Internos	Níveis Neurológicos	SAR - Sistema de Ativação Reticular
Estratégia Disney de Criatividade	Objetivos - Como Estabelecer?	Sistemas Representacionais
Estrutura da Prática da Programação Neurolinguística (PNL)	Padrões	Squash Visual
Fases do Estado da Arte	Padrões de Distorção	Suavizadores Linguísticos
Filtros	Padrões de Distorção	Submodalidades
Fobias	Padrões de Generalizações	Swish
Integração Entre Partes	Padrões de Generalizações	Técnica Alívio da Sintomática de Dor de Cabeça
Internalização	Padrões de Omissão	Teoria do cérebro triuno
Linguagem de Milton Erickson	Padrões de Omissão	TOTS – Testa - Opera - Testa - Saída

Alguns conteúdos são visivelmente observados como principais e indispensáveis dentro do assunto, pois, estiveram presentes em todas as fontes referentes a ementas e apostilas de cursos de formação em PNL.

Dos 54 conteúdos totais, 11 foram inicialmente selecionados para compor a ferramenta, contudo, após a estruturação do fluxograma da ferramenta dois conteúdos foram excluídos, reduzindo este número para 9. A exclusão ocorreu devido a complexidade da inserção de muitas informações dentro uma única ferramenta e as suas interligações dentro do processo inteiro de aplicação da ferramenta. De maneira a tornar o processo mais cíclico e aplicável. Os conteúdos excluídos foram: calibragem e níveis neurológicos.

O QUADRO 6 mostra os 9 conteúdos destacados para a criação da ferramenta, conforme os critérios apresentados na metodologia.

QUADRO 6 – CONTEÚDOS SELECIONADOS PARA ELABORAÇÃO DA FERRAMENTA

Suavizadores
Posições perceptuais
Estados internos emocionais
Ressignificação
<i>Rapport</i>
Metamodelo
Sistemas representacionais
Valores e critérios de valores
Teoria do cérebro triuno

Além dos critérios algumas afirmações de renomados escritores sobre PNL atestam a importância destes conteúdos. Como é o caso de O'Connor & Seymour (1996), quando afirma que a boa comunicação se origina no bom *rapport* e na valorização da realidade única da outra pessoa. Em relação as posições perceptuais ele afirma que esta é uma maneira poderosa para ser flexível em seu raciocínio e adotar perspectivas diferentes. Ampliando assim a visão dos participantes de uma discussão.

Já a Resignificação, de acordo com Bandler & Grinder (1986) é a capacidade que temos de atribuir novos significados às experiências e com um novo significado é possível reformular as sensações, auxiliando uma compreensão mais útil.

A importância do entendimento do funcionamento cerebral é indiscutível e de extrema relevância para ter sucesso nos relacionamentos humanos (MACLEAN,

1990). Desta maneira, para se comunicar com excelência, entender sobre a teoria do cérebro trino pode facilitar assertividade durante os processos de comunicação.

Metamodelo é a arte de fazer perguntas-chave para descobrir o que as palavras significam para um indivíduo, obtendo assim informações específicas e de alta qualidade, pois as vezes em uma discussão, pequenas diferenças possuem grandes importâncias (O'CONNOR; SEYMOUR, 1996).

Os valores norteiam as decisões humanas, e seus critérios conduzirão as escolhas de um indivíduo ou grupo (DILTS, 1998). É essencial saber como entender quais são os valores de cada um dos grupos durante uma discussão, para que neste momento esses valores possam ser considerados e ajustados entre os interessados.

Quanto aos sistemas representacionais, sabendo que uma pessoa processa as informações internamente através da audição, visão e cinestesia. A aplicação óbvia deste conceito dentro das negociações é a possibilidade de diversificar a sua linguagem, utilizando maneiras diferentes para dizer a mesma coisa, para que os “visualizadores” possam “ver” o que o comunicador está dizendo, os auditivos possam ouvi-lo claramente e os cinestésicos possam acompanhar a sua matéria (O'CONNOR; SEYMOUR, 1996).

Quanto maior a eficiência do indivíduo em controlar os seus estados emocionais internos mais sucesso ele pode obter nos seus processos de negociação (ANDREAS; FAULKNER, 1995). Desta forma, as discussões podem ser construídas de maneira menos agressiva, contribuindo para bons desfechos.

5.2 CRIAÇÃO DA FERRAMENTA

A estrutura da ferramenta desenvolvida pode ser visualizada no fluxograma da FIGURA 9, dividido em 3 fases contendo os 9 conteúdos selecionados. Na primeira fase da ferramenta são contemplados conteúdos de entendimento dos valores importantes para o grupo e as visões do problema através de vários ângulos. Na segunda fase, são contemplados conteúdos de preparação dos argumentos a serem defendidos, de maneira a obter melhores resultados. E a terceira fase consiste na aplicação das estratégias preparadas com os conteúdos da PNL, auxiliando para manter os bons relacionamentos entre as partes durante a arguição.

FIGURA 9 – FLUXOGRAMA DA FERRAMENTA

(continua)

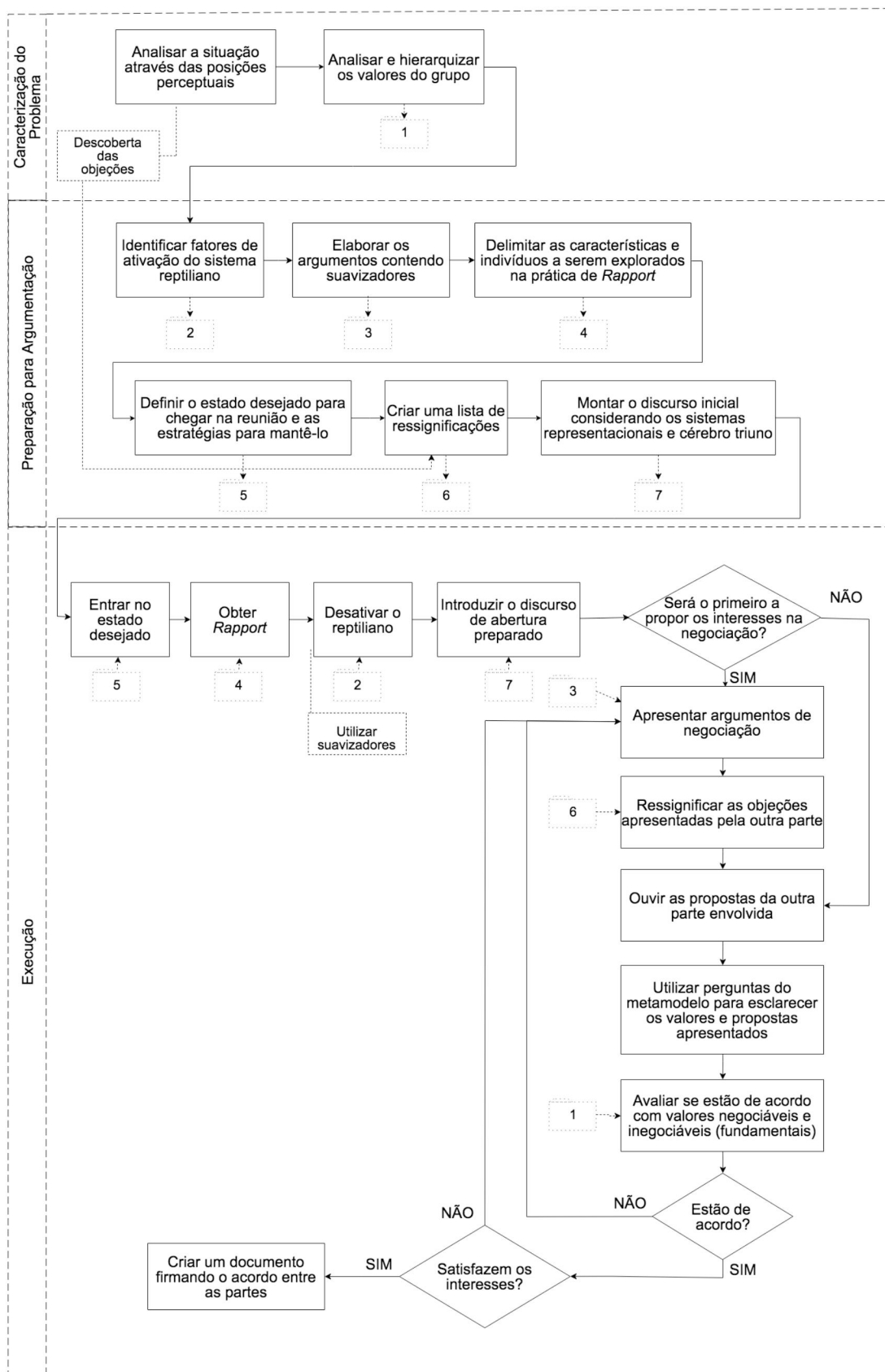
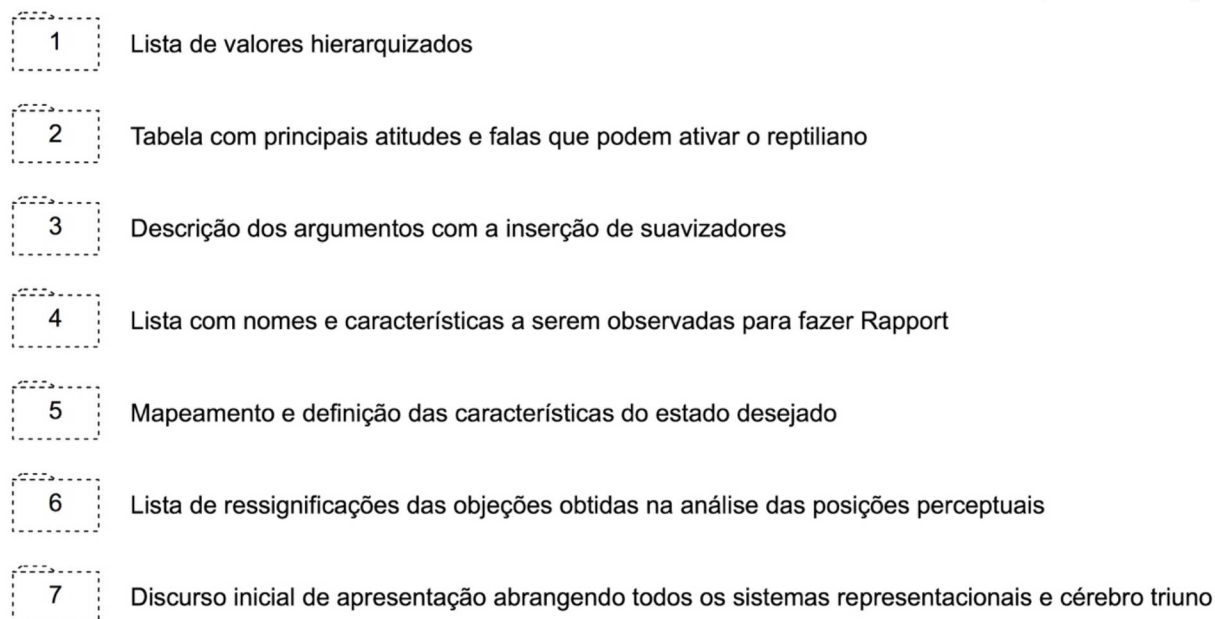


FIGURA 9 – FLUXOGRAMA DA FERRAMENTA

(conclusão)



A primeira fase consiste na caracterização do problema e possui dois passos. Esta fase deve ser executada antes do encontro entre os atores.

O primeiro passo é analisar a situação através de 3 posições perceptuais, observando o problema ambiental e o conflito de interesses a partir do ponto de vista do ator 1, do ator 2 e também a partir de uma posição neutra e imparcial. Nesta etapa surgem as objeções, ou problemas que cada ator pode visualizar dentro da situação. Essas objeções devem ser anotadas e serão utilizadas novamente na ferramenta. Neste ponto é importante fazer com que o ator 1 se coloque na posição do ator 2 e vice e versa, pois isso enriquece e amplia a visualização da situação.

O segundo passo da fase 1 envolve a listagem e hierarquização dos valores. Neste momento é necessário identificar o que é importante para o grupo, em relação à situação conflituosa. Por exemplo, redução dos ruídos após as 20:00h, ou a não turbidez da água, a manutenção da fauna local, ou a construção de uma via de acesso, entre outros. Após a listagem é necessário hierarquizar esses valores, confrontando um a um de modo a identificar os mais relevantes, fundamentais, e os menos relevantes, passíveis de serem alterados dentro do processo de negociação. Com isso encerra-se a primeira fase da ferramenta.

A segunda fase consiste na preparação para argumentação e possui 6 passos. Essa fase é primordial para o sucesso da negociação, pois, a preparação evita

inseguranças e garante uma tranquilidade e objetividade durante os encontros. Sua execução também deve ocorrer antes da reunião entre os atores.

O primeiro passo envolve a identificação dos fatores que podem ativar o cérebro reptiliano da outra parte envolvida na negociação. Como esta parte do cérebro é responsável pelos mecanismos de defesa, quando ela está ativada o interlocutor não está aberto a negociação e entra no seu estado defensivo. Por esta razão, é importante identificar quais atitudes e falas podem ativar o reptiliano da outra parte, para que as mesmas sejam evitadas durante o encontro e facilitem o relacionamento entre as partes.

O segundo passo desta fase é elaborar os argumentos que serão utilizados na negociação com a inserção de suavizadores, com inflexões vocais, entonações amigáveis, e expressões como: “estou interessado em saber...”, “muito interessante o que está me falando...”, “seu ponto de vista amplia o meu...”.

Como obter-se a confiança entre as partes é um dos principais pilares de um relacionamento, o terceiro passo desta fase envolve o planejamento da utilização de técnicas de *rapport*. Neste passo é importante determinar quais serão as estratégias de *rapport*, começando pela maneira de se vestir e de se portar, identificando os líderes, verificando como se colocar em sintonia com eles, por meio do alinhamento do ritmo de fala, mapeamento de palavras semelhantes, espelhamento, entre outros. Neste momento é importante anotar as características a serem observadas e replicadas e também treinar a técnica com alguém do próprio grupo, para que o interlocutor possa se sentir a vontade com as técnicas que possui maior facilidade em executar e as características que gostaria de replicar.

O quarto passo consiste na definição do estado emocional desejado para iniciar a reunião. Neste passo é importante identificar e caracterizar qual é o estado adequado para a situação. A exemplo, pode ser um estado tranquilo, seguro, poderoso, atento, entre outros. Após a caracterização, devem ser identificados os elementos para construir este estado, tanto as representações internas, como pensamentos e crenças fortalecedoras como as estratégias fisiológicas, a exemplo tomar café, ativar a circulação. Os recursos necessários para induzir o interlocutor a este estado devem ser listados e separados para o momento que antecede o início da reunião.

O quinto passo da fase de planejamento consiste na elaboração da lista de ressignificações, onde, faz-se mão das objeções identificadas no primeiro passo da

ferramenta (posições perceptuais). A partir destas objeções devem ser construídos novos significados com base nas diferentes ideias do grupo, com intuito de amenizar o problema identificado e encontrar uma nova perspectiva. Novas objeções que surgirem ao longo dos passos executados também podem ser incluídas na listagem e devem ser ressignificadas. Nesta fase é importante criar diversas ressignificações para os inúmeros problemas que poderão ser apontados pela segunda parte, pois, quanto mais argumentos o grupo possuir, mais fácil será de apresentar os contrapontos e uma nova visão no momento da discussão.

O sexto e último passo desta fase possui como atividade a elaboração de um discurso para iniciar a reunião. Este discurso deve ser construído em uma linguagem acessível e clara a todos os presentes. Ele deve ser respeitoso e passivo, contar com metáforas e histórias do grupo, apresentar os primeiros indícios de estratégias para a solução da situação e abordar todos os sistemas representacionais, com a finalidade de atingir a compreensão do maior número de pessoas possível.

Para que haja compreensão de todos, é importante explorar no discurso todos os sistemas representacionais, utilizar palavras processuais tanto para o auditivo, como para o visual e cinestésico. Além dos sistemas representacionais, é relevante elaborar um discurso considerando o processamento das informações pelo cérebro triuno. É primordial iniciar o discurso transmitindo segurança e tranquilidade para ambas as partes, reduzindo a atividade do reptiliano e não transmitindo ameaças. Depois, é importante construir a apresentação levando informações racionais e corticais a partir de uma linguagem simples e atingir o cérebro límbico com metáforas e histórias, pois, são mais agradáveis de processamento e compõem as memórias de longa duração. Este passo é essencial para construir uma boa negociação desde o primeiro contato entre as partes.

Na fase de execução, todas as informações elaboradas até o momento serão utilizadas. A sequência de atividades descrita no fluxograma da FIGURA 9 consiste em 4 primeiros passos, sendo eles: entrar no estado desejado; obter rapport; desativar o reptiliano; seguido de introduzir o discurso de abertura preparado.

Para dar sequência, é importante observar qual dos atores será o primeiro a propor os interesses na negociação, podendo seguir para a atividade de apresentação dos argumentos previamente preparados ou conhecimento das propostas da outra parte. Após a apresentação dos argumentos e da apresentação das objeções da parte contrária, é necessária a tentativa de ressignificação destes pontos, seguida da

apresentação das propostas da segunda parte. Após tomar conhecimento das propostas da outra parte é importante executar dois passos: a utilização das perguntas do metamodelo para esclarecer as propostas apresentadas, eliminando ao máximo as distorções, generalizações e omissões seguida da avaliação destas propostas diante aos valores negociáveis e inegociáveis definidos previamente pelo grupo.

Após estas verificações a negociação possui dois caminhos seguir. Se as partes estiverem de acordo com a proposições iniciais e estas satisfizerem os interesses, é chegada a hora de elaborar um documento firmando o acordo entre as partes. Caso elas ainda não estiverem de acordo, retoma-se o ponto de apresentação dos argumentos até entrarem em um acordo e satisfazerem os interesses. Durante todo o processo de discussão é essencial que os interlocutores se mantenham atentos às atividades estruturadas inicialmente, como sustentação do estado emocional, obtenção de *Rapport* e desativação do reptiliano.

Para execução do processo, esta ferramenta foi estruturada em formato de cartilha, com linguagem facilitada e campos próprios para preenchimento das informações requeridas. Ela foi dividida em 2 documentos, a cartilha de execução e o tutorial da ferramenta. Ambos podem ser visualizados no Apêndice 1.

5.3 VERIFICAÇÃO DA FERRAMENTA

Tanto na etapa de verificação como nas avaliações para validação da ferramenta é importante levar em consideração que estas atividades foram desenvolvidas com base em simulações de conflito ambiental, nas quais os reais envolvidos não se faziam presente, somente os alunos participantes da dinâmica.

Desta forma, a interpretação dos resultados deve levar este ponto em consideração, visto que alguns fatores presentes em uma situação real de conflito não puderam ser replicados durante a dinâmica. Como possibilidade para a continuação desta pesquisa, a ferramenta deve ser aplicada em uma negociação real, para refinamento e sua completa validação.

5.3.1 Etapa de verificação da ferramenta

A primeira rodada de aplicação da ferramenta teve por objetivo verificar a sua facilidade de utilização e abrir espaço para ajustes e sugestões dos participantes e

avaliadores. De maneira geral, a aceitação da cartilha e da ferramenta foi boa e pequenas alterações como nomenclaturas foram aceitas e ajustadas para a elaboração dos documentos finais.

Os 24 alunos presentes nesta primeira simulação responderam positivamente a questão: “Você considera que utilizando a ferramenta houve uma melhoria no relacionamento entre as duas partes envolvidas?”. Os dois avaliadores especialistas também responderam que a ferramenta contribuiu substancialmente para a melhoria do relacionamento entre as partes. Desta forma a ferramenta foi aprovada na fase de verificação e passou para as duas aplicações de validação.

5.3.2 Cálculo amostral

Conforme a fórmula e os parâmetros apresentados anteriormente, o número de amostras necessárias para que a pesquisa se tornasse representativa dentro do universo de alunos da UFPR foi de 57 alunos. A pesquisa contemplou um universo total de 59 alunos.

5.4 ANALISE DAS RESPOSTAS OBTIDAS PELOS ALUNOS

5.4.1 Características do grupo amostral

O grupo amostral de participantes das dinâmicas totalizou 59 alunos, dos quais 26 (44%) eram do sexo feminino e 33 (56%) eram do sexo masculino. A média geral de idade das três turmas foi de 26,7 anos.

A divisão por grupo de aplicação pode ser visualizada na TABELA 1.

TABELA 1 – IDADE E GÊNERO POR GRUPO AMOSTRAL

Turma	Feminino		Masculino		Média de Idade (Anos)
	Nº	%	Nº	%	
Grad. Eng. Florestal	13	54	11	46	18,7
Grad. Agronomia	3	30	7	70	27,3
Pós Graduação MAUI	10	40	15	60	34,2
TOTAL	26	44	33	56	26,7

Foi possível observar que a divisão de gênero foi mais igualitária na primeira turma e mais divergente na segunda, porém, durante os processos de negociação

essa diferença não se destacou e não influenciou o andamento da atividade, visto que em todas as turmas representantes de ambos os sexos se manifestaram e tiveram liberdade para expor os seus pontos de vista.

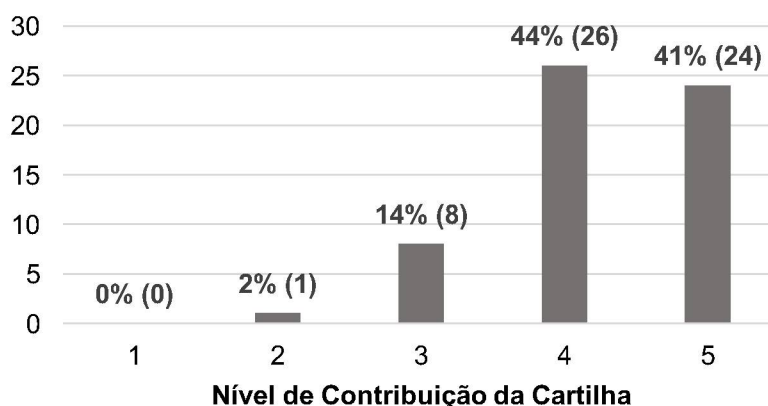
A diferença de idade entre as turmas foi mais expressiva devido ao período da graduação/pós-graduação em que se encontravam, mas esta diversidade foi um importante fator para validar a aplicação da ferramenta para diferentes públicos e faixas etárias. Todas as turmas conseguiram entender o funcionamento da cartilha apresentada.

Em relação aos interesses de cada um dos grupos, frente a situação de conflito apresentada na dinâmica (a construção da faixa de infraestrutura), foi percebida uma preferência dos alunos das turmas de engenharia florestal e pós-graduação em meio ambiente em defesa da não execução do projeto. Já a turma de agronomia apresentou uma tendência mais voltada ao favorecimento da construção do projeto. Essas diferenças foram pontuais e certificaram a ferramenta quanto a sua utilização em todas as ocasiões.

5.4.2 Avaliação dos relacionamentos durante a negociação

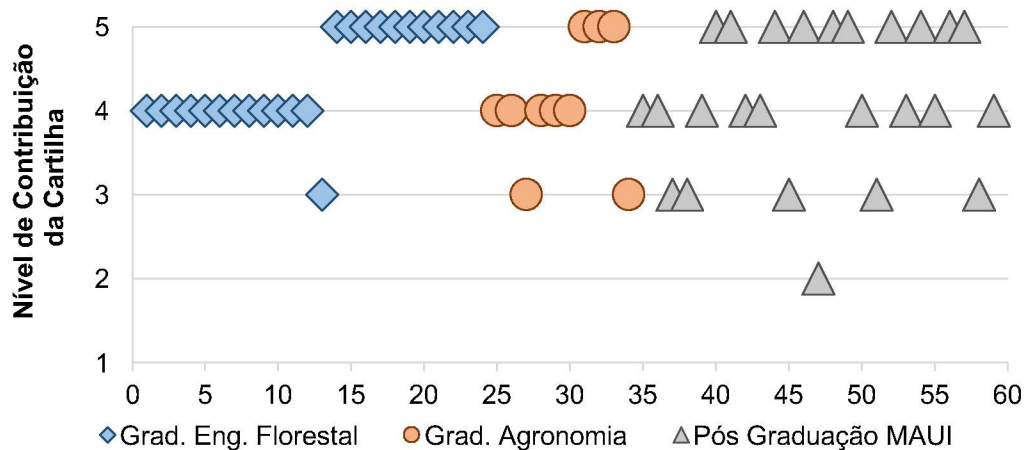
Os alunos foram direcionados a classificar de 1 (nada) a 5 (muito) qual a foi o nível de contribuição da cartilha para a esta melhoria dos relacionamentos durante a segunda rodada de negociação, que ocorreu com a utilização da ferramenta desenvolvida. A FIGURA 10 mostra que 41% dos alunos participantes da dinâmica classificaram a contribuição da ferramenta com a nota 5 e 44% responderam com nota 4. Desta forma 85% dos participantes da dinâmica corroboraram com a hipótese de melhoria dos relacionamentos e dos processos de comunicação a partir da utilização da ferramenta desenvolvida nesta pesquisa. Os demais alunos afirmaram que a ferramenta contribuiu, porém, de forma menos intensa nos processos. 8 alunos (14%) deram nota 3 para seu nível de contribuição e 1 aluno classificou o nível de contribuição como 1. Nenhum participante assinalou a opção de que a ferramenta não contribuiu em nada para a melhoria da negociação.

FIGURA 10 – NÍVEL DE CONTRIBUIÇÃO DA CARTILHA PARA MELHORIA DOS RELACIONAMENTOS



A FIGURA 11 apresenta as resposta do nível de contribuição da ferramenta divididas por grupo amostral. Foi possível observar que conforme houve o aumento do nível de especialização e o avanço de idade das turmas o grupo de respostas passou a ser mais heterogêneo, o que pode ter ocorrido devido ao aprimoramento do senso crítico dos avaliadores.

FIGURA 11 – NÍVEL DE CONTRIBUIÇÃO DA CARTILHA POR GRUPO AMOSTRAL



Analisando as estatísticas das notas obtidas, obteve-se uma média total de 4,24 para o nível de contribuição da cartilha na melhoria dos relacionamentos. A média por grupo amostral variou após a primeira casa decimal, porém, também se manteve no nível 4, da mesma forma que a mediana, total e por turma, apresentou nota 4 (TABELA 2).

TABELA 2 – ESTATÍSTICAS DOS NÍVEIS DE CONTRIBUIÇÃO DA FERRAMENTA

Turma	Nº de respostas	Média	Mediana	Variância	Desvio padrão	Intervalo de confiança
Grad. Eng. Florestal	24	4,42	4,00	0,34	0,58	3,83 – 5,00
Grad. Agronomia	10	4,10	4,00	0,54	0,74	3,36 – 4,84
Pós Graduação MAUI	25	4,12	4,00	0,78	0,88	3,24 – 5,00
TOTAL	59	4,24	4,00	0,56	0,75	3,49 - 4,99

Como já era esperado, a variância e o desvio padrão da turma de pós-graduação apresentou os maiores valores, respectivamente, 0,78 e 0,88. Já a turma de graduação em engenharia florestal apresentou os menores valores para estes dois parâmetros, sendo eles 0,34 e 0,58, respectivamente. Os valores de variância e desvio padrão amostral dos dados totais foram de 0,56 e 0,75. O desvio padrão consiste na raiz quadrada da variância e quanto menores os seus valores, mais próximos da média estes valores se encontram (TRIOLA, 2017). Considerando a média de notas 4,24 e desvio padrão de 0,75, obtido através de diferentes públicos que compõem a amostra, o intervalo de confiança para as notas dos alunos da UFPR é 3,49 a 4,99. Desta maneira fica perceptível a contribuição da ferramenta para a melhoria dos relacionamentos e dos processos de comunicação durante negociações relacionadas a conflitos ambientais.

5.4.3 Sugestões e melhoria

Quando questionados, de maneira discursiva, a respeito das sugestões ou comentários para melhoria da ferramenta ou da metodologia, 18 alunos fizeram suas observações (QUADRO 7).

QUADRO 7 – SUGESTÕES DE MELHORIA DA FERRAMENTA (ALUNOS)

Sugestão	Contabilização	Realizado
Elogios	6	-
Alteração na numeração dos passos da cartilha	1	Sim
Exemplo preenchido	1	Sim
Criação de aplicativo	1	Não (Ponto de melhoria)
Adição de técnica para organização da ordem de fala	2	Não (Ponto de melhoria)
Redução da quantidade de conteúdo	1	Não (Ponto de melhoria)
Customização a ferramenta por segmento	1	Não (Ponto de melhoria)
Alteração na dinâmica de apresentação	4	Não (Sem possibilidade)
Comentário sem sugestão	1	-

Das 18 respostas obtidas, 6 correspondiam a elogios para a ferramenta. Outras 2 sugestões foram feitas durante a primeira aplicação da ferramenta, a aplicação teste, neste ponto da pesquisa foi possível acatar as sugestões a fazer as alterações no material. Foram elas, a sugestão de ajustes na numeração dos passos da cartilha, a qual estava conflitante com a numeração dos documentos elaborados na planilha, onde um deles foi substituído por letras e a segunda sugestão foi referente ao preenchimento com exemplos de respostas para as atividades, os quais foram adicionados ao diálogo do personagem que narra o material.

Outras 4 sugestões foram feitas após o primeiro ajuste do material e são apresentadas como pontos de melhoria a serem analisados para uma nova edição da cartilha. A sugestão de criação de um aplicativo não pode ser adotada por falta de recursos e tempo hábil. Já a sugestão de inserção de uma técnica para organizar a ordem de fala faria com que a ferramenta precisasse ser utilizada por ambos as partes envolvidas na negociação, característica que até o momento não é obrigatória para utilização do material, porém, cabe como ponto a ser trabalhado. A redução da quantidade de conteúdo foi uma sugestão importante, mas, ainda limitada a capacidade de síntese da autora do material. A customização da ferramenta por segmento foi uma sugestão relevante a ser estudada, porém, fora do escopo da pesquisa.

Outras 4 sugestões faziam referência a maneira de apresentação da dinâmica durante as simulações, foram elas, sugestão de um tópico para o início do debate, utilização de público voluntário, aumento do tempo da dinâmica e alteração de um termo utilizado no estudo de caso abordado. Estas sugestões não puderam ser aplicadas, pois, foram relatadas pela última turma participante da dinâmica de apresentação. Não possuindo mais dinâmicas de teste agendadas não foi possível aplica-las, mas importante relatá-las para uma possível atividade futura.

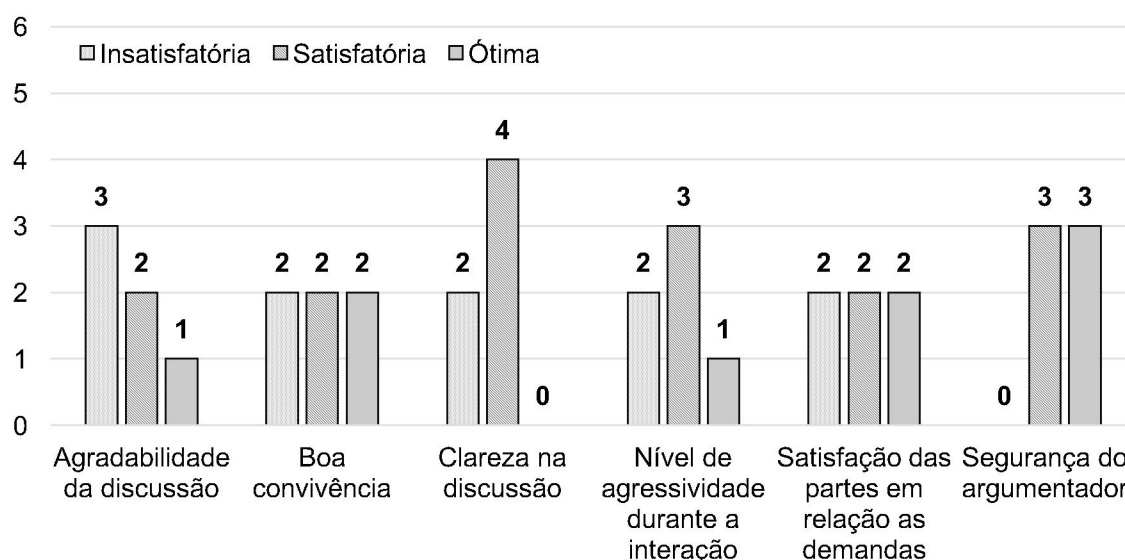
5.5 ANÁLISE DAS RESPOSTAS OBTIDAS PELOS AVALIADORES ESPECIALISTAS

5.5.1 Avaliação dos relacionamentos durante a negociação

A segunda etapa de validação da ferramenta contou com a avaliação feita pelos dois professores especialistas. Eles analisaram as duas rodadas de negociação

de cada uma das três aplicações da ferramenta. A FIGURA 12 apresenta as percepções que os avaliadores obtiveram em relação a primeira rodada de negociação, onde não foi utilizada a ferramenta desenvolvida.

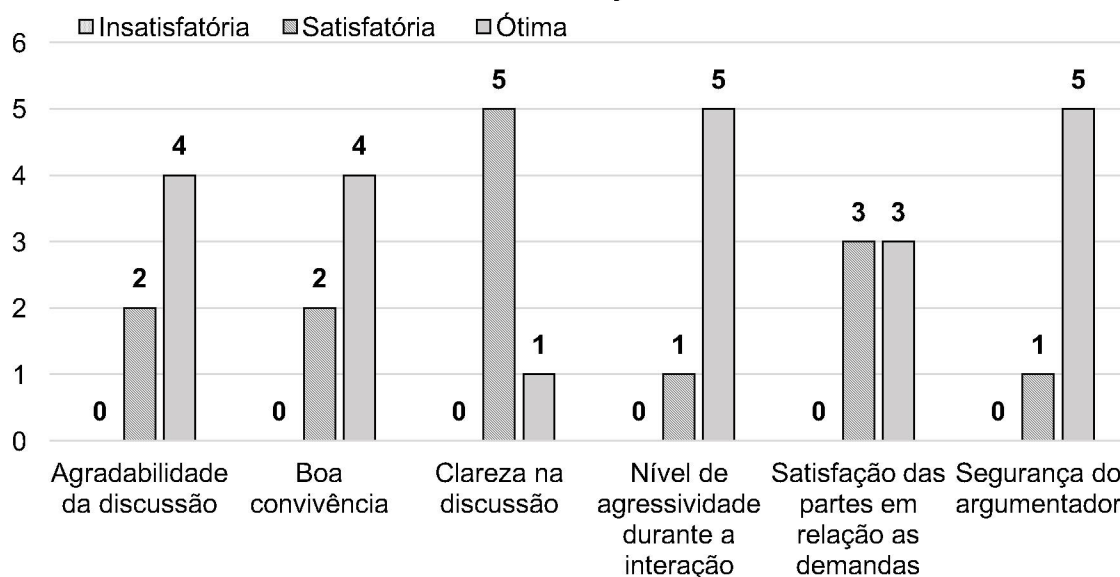
FIGURA 12 – RESPOSTAS DOS ESPECIALISTAS EM RELAÇÃO AS RODADAS DE NEGOCIAÇÃO SEM A UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA



Em relação ao critério agradabilidade da discussão três avaliações classificaram esse quesito como “insatisfatória” durante a discussão. Já os critérios boa convivência e satisfação entre as partes obtiveram a mesma resposta, duas avaliações como “insatisfatória”, duas como “satisfatória” e duas como “ótima”. O critério clareza apresentou quatro avaliações como “satisfatória” e nenhuma como “ótima”. Já o nível de agressividade dividiu um pouco mais as avaliações, com duas percepções “insatisfatórias”, três “satisfatórias” e uma “ótima”. O critério segurança do argumentador foi o mais positivo dentre todas avaliações desta rodada de negociação, nele três avaliações foram “satisfatória” e três classificadas como “ótima”.

A FIGURA 13 mostra a avaliação dos mesmos critérios agora em relação a segunda rodada de negociação.

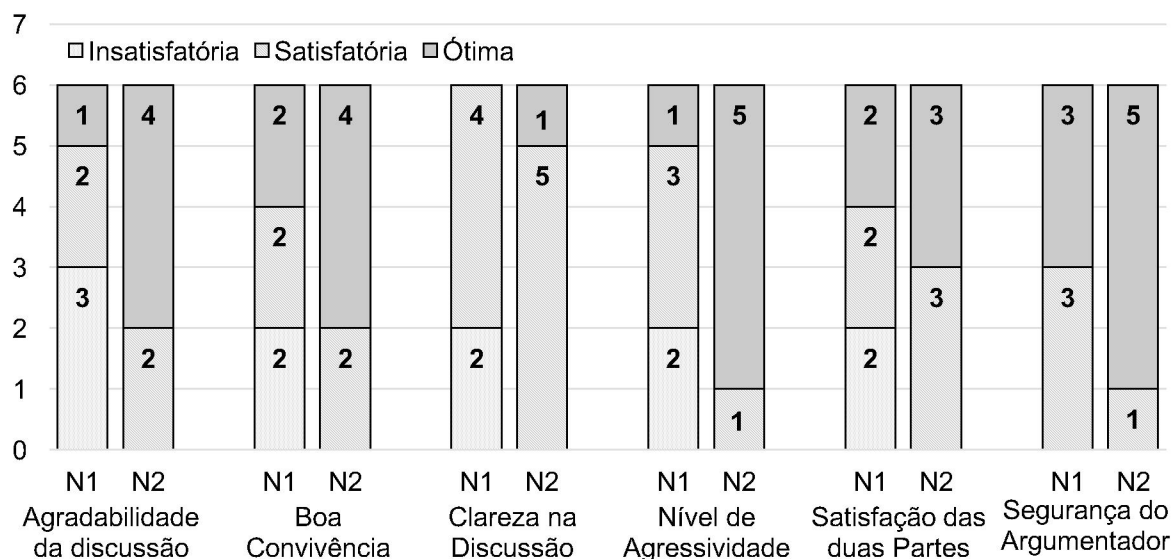
FIGURA 13 – RESPOSTAS DOS ESPECIALISTAS EM RELAÇÃO AS RODADAS DE NEGOCIAÇÃO COM A UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA



Nesta rodada, que compreende a utilização da ferramenta desenvolvida, é importante observar que nenhum dos critérios obteve classificação como “insatisfatória”. Os critérios agradabilidade da discussão e boa convivência obtiveram a mesma avaliação, duas percepções como “satisfatória” e duas como “ótima”. Já o critério clareza na discussão foi avaliado com cinco classificações como “satisfatória” e uma como “ótima”. O nível de agressividade e a segurança do argumentador se destacaram nas avaliações, com cinco percepções “ótima” e uma “satisfatória”. Já a satisfação entre as partes dividiu igualmente a classificação, três para “satisfatória” e três para “ótima”.

A FIGURA 14 compara as respostas obtidas para as duas rodadas de negociação.

FIGURA 14 – COMPARAÇÃO DOS CRITÉRIOS ENTRE AS RODADAS DE NEGOCIAÇÃO – AVALIADORES ESPECIALISTAS



Foi observado na comparação entre a negociação sem a ferramenta (N1) a negociação com a ferramenta elaborada (N2), que todos os critérios avaliados obtiveram melhoria nas classificações. O critério agradabilidade da discussão, que na negociação 1 possuía 3 avaliações insatisfatórias, na negociação 2 apresentou 4 avaliações “ótima” e 2 “satisfatória”. O critério boa convivência, eliminou as 2 avaliações “insatisfatória” observada na negociação 1 e expôs 4 avaliações “ótima” na negociação 2. Por sua vez, o critério clareza na discussão substituiu as duas avaliações “insatisfatória” presentes na primeira negociação por 1 avaliação “ótima” e outra “satisfatória” na negociação 2.

Quanto ao nível de agressividade os resultados foram expressivos, na negociação 1 a avaliação apresentou 2 percepções “insatisfatória”, 3 “satisfatória” e 1 “ótima”, já na segunda negociação 5 avaliações classificaram o critério como “ótima” e 1 como “satisfatório”. A satisfação entre as partes também foi aumentada na dinâmica que compreendeu a utilização da ferramenta, as duas avaliações “insatisfatória” da primeira rodada de negociação sumiram e deram lugar a uma avaliação equilibrada na segunda rodada, com 3 percepções “satisfatória” e 3 “ótima”.

Por fim, o critério segurança do argumentador também foi incrementado, de modo que 3 avaliações “ótima” na rodada N1 deram lugar a 5 avaliações “ótima” na rodada N2.

Desta forma, baseado na avaliação desenvolvida pelos professores especialistas, é possível afirmar que a ferramenta elaborada nesta pesquisa pode auxiliar na melhora dos processos de comunicação e dos relacionamentos que envolvem conflitos ambientais.

A TABELA 3 apresenta as avaliações dos professores em relação a segunda rodada de negociações. É possível observar que eles divergem pouco e a diferença aparece nos quatro últimos critérios, sempre com uma alteração máxima de 1 avaliação, que varia entre os critérios “satisfatório” e “ótimo”.

TABELA 3 – AVALIAÇÃO DA NEGOCIAÇÃO COM A FERRAMENTA APRESENTADA POR ESPECIALIDADE

Critério	Especialista em Conflitos			Especialista em PNL		
	Insatis.	Satis.	Ótima	Insatis	Satis.	Ótima
Agradabilidade da discussão	0	1	2	0	1	2
Boa convivência	0	1	2	0	1	2
Clareza na discussão	0	3	0	0	2	1
Nível de agressividade durante a interação	0	1	2	0	0	3
Satisfação das partes em relação as demandas	0	2	1	0	1	2
Segurança do argumentador	0	1	2	0	0	3
TOTAL	0	9	9	0	5	13

Assim, pode-se atestar que não houveram tendências de melhoria somente em uma das especialidades, conflitos ou processos de comunicação e sim em ambos os processos.

Quando os avaliadores foram questionados a respeito da melhoria dos relacionamentos entre as partes, ambos, em todas as avaliações, responderam que a ferramenta contribuiu substancialmente para que isso ocorresse.

5.5.2 Habilidade do instrutor e material elaborado

Em relação a avaliação dos professores para a habilidade do instrutor das dinâmicas, 4 dos 5 critérios avaliados, atenderam completamente a demanda em todas as dinâmicas de aplicação da ferramenta. Fora eles: clareza e organização dos materiais, habilidades de comunicação dos conceitos, domínio do conteúdo e disponibilidade para auxílio de dúvidas.

O critério controle da turma apresentou 5 avaliações na qual atendeu completamente a demanda e 1 avaliação de atendeu parcialmente a demanda.

Em relação ao material elaborado para as aplicações, o avaliador 1, especialista em conflitos ambientais, classificou os 5 critérios avaliados como satisfatórios, sendo eles: clareza dos conceitos; número de conteúdos; linguagem e a didática utilizada; organização cronológica das atividades; aspectos visuais e design.

Já o avaliador 2, especialista em PNL, classificou os critérios clareza dos conceitos e número de conteúdos como satisfatórios e os critérios linguagem e a didática utilizada, organização cronológica das atividades e aspectos visuais e design como muito satisfatórios.

Quando questionados sobre qual dos documentos elaborados na ferramenta eles consideravam essenciais, os escolhidos pelos avaliadores foram: 1 - Os Nossos Valores Poderosos, 3 - Luvas de Veludo, 4 - O espelho da Confiança, 6 - Dando um Novo Significado as Diferenças.

5.5.3 Sugestões e melhoria

Quando questionados, de maneira discursiva, a respeito das sugestões ou comentários para melhoria da ferramenta ou da metodologia ambos os avaliadores apontaram o aumento do tempo da dinâmica de discussão. Este ponto foi discutido durante as execuções, porém, a disponibilidade das turmas ou grupos que pudessem participar de dinâmicas maiores que 2 horas foi inexistente e este ponto fica como alerta para aperfeiçoamento da dinâmica. Vale ressaltar que a ferramenta foi elaborada para ser preenchida com calma, durante as reuniões com o grupo que estará se preparando para a discussão referente ao conflito ambiental.

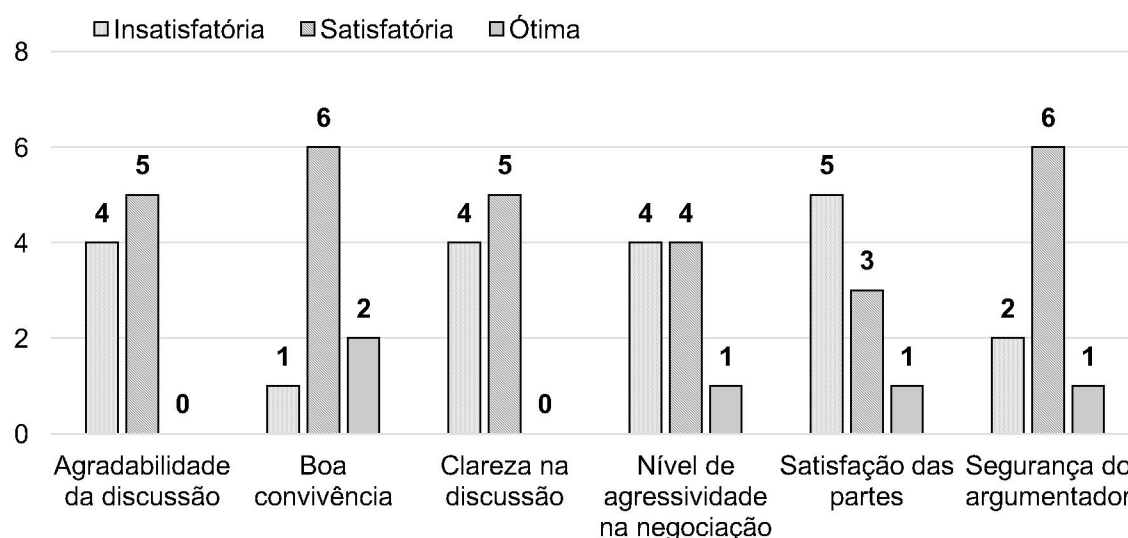
Outras duas sugestões foram feitas pelo especialista em conflitos ambientais e foram incorporadas nos processos de apresentação das dinâmicas. Foram elas, estudar o material da audiência pública do processo de licenciamento da obra e deixar claro que em uma discussão sobre obras, ou empreendimentos existem diversos atores e participantes. E fazer novas discussões com grupos menos homogêneos. Por fim, afirmou que existem poucas iniciativas e materiais relacionados a ferramentas para discussão, sendo assim afirmou que qualquer iniciativa é bem vinda.

5.6 ANÁLISE DAS RESPOSTAS OBTIDAS PELOS AVALIADORES INDEPENDENTES

5.6.1 Avaliação dos relacionamentos durante a negociação

Dois vídeos elaborados a partir da gravação das dinâmicas separaram as duas rodadas de negociação e foram enviados aos avaliadores externos. A FIGURA 15 mostra as respostas obtidas pelos 9 avaliadores externos que receberam o vídeo que continha a negociação sem a utilização da ferramenta.

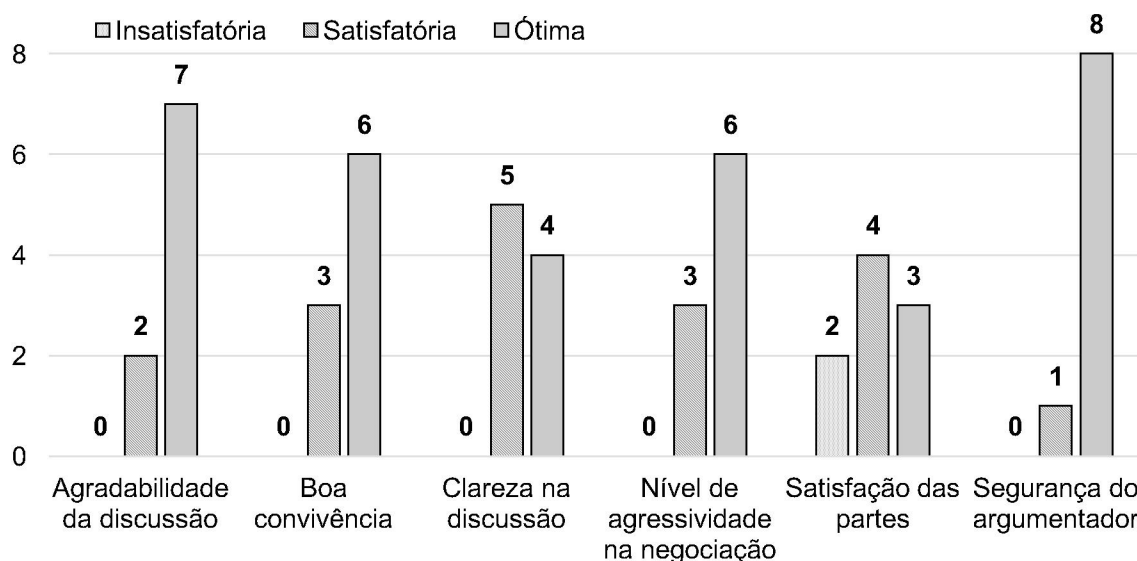
FIGURA 15 – RESPOSTAS DOS AVALIADORES EXTERNOS EM RELAÇÃO AS RODADAS DE NEGOCIAÇÃO SEM A FERRAMENTA



O critério agradabilidade da discussão apresentou 4 respostas classificadas como “insatisfatórias”, 5 como “satisfatórias” e nenhuma “ótima”. O critério boa convivência foi classificado por 1 avaliador como “insatisfatória”, por 6 avaliadores como “satisfatória” e por 2 como “ótima”. Diferente do critério clareza na discussão, que apresentou 4 classificações na categoria “insatisfatória” e 5 na categoria “satisfatória”. A respeito do nível de agressividade 4 percepções dos avaliadores foram classificadas como “insatisfatória”, 4 como “satisfatória” e 1 como “ótima”. Já em relação ao critério satisfação das partes 5 avaliadores classificaram com “insatisfatória”, 3 como “satisfatória” e 1 como “ótima”. Por fim, o critério segurança do argumentador recebeu 2 avaliações como “insatisfatória”, 6 como “satisfatória” e 1 como “ótima”.

Outros 9 avaliadores, que receberam o vídeo contendo a negociação com a utilização da ferramenta, também responderam o mesmo questionário e apresentaram as seguintes respostas (FIGURA 16).

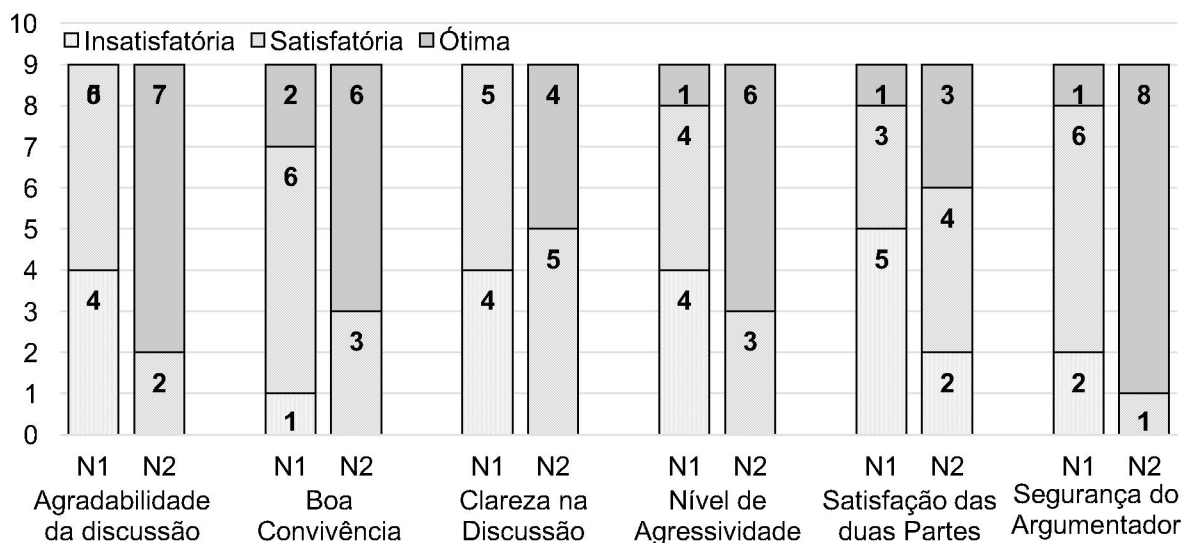
FIGURA 16 – RESPOSTAS DOS AVALIDORES EXTERNOS EM RELAÇÃO AS RODADAS DE NEGOCIAÇÃO COM A FERRAMENTA



O critério agradabilidade da discussão obteve 2 avaliações categorizadas como “satisfatória” e 7 avaliações categorizadas como “ótima”. As percepções para o critério boa convivência não foram muito diferentes, 3 classificações como “satisfatória” e 6 como “ótima”. Em relação a clareza na discussão 5 avaliadores classificaram o critério como “satisfatório” durante a negociação e 4 classificaram como “ótima”. O critério nível de agressividade apresentou a mesma resposta que o critério boa convivência, 3 avaliações na classe “satisfatória” e 6 avaliações na classe “ótima”. O item satisfação das partes dividiu um pouco mais as opiniões, com 2 classificações na classe “insatisfatória”, 4 em “satisfatória” e 3 em “ótima”. Em relação a segurança do argumentador, 1 avaliador classificou como “satisfatória” e outros 8 avaliadores classificaram o item como “ótima”.

A FIGURA 17 mostra a comparação entre as avaliações feitas pelos dois diferentes grupos.

FIGURA 17 – COMPARAÇÃO DOS CRITÉRIOS ENTRE AS RODADAS DE NEGOCIAÇÃO – AVALIADORES EXTERNOS



A melhoria entre os relacionamentos pode ser percebida forma clara pelas comparações entre as avaliações de cada um dos critérios relacionados com a primeira e a segunda rodada de negociação. Com exceção do critério satisfação entre as partes, todos os outros 5 critérios que apresentaram alguma avaliação classificada como “insatisfatória” durante a primeira negociação, substituíram as avaliações desta categoria por avaliações nas categorias “satisfatória” e “ótima” durante a segunda rodada de negociação, que aconteceu com a utilização da ferramenta.

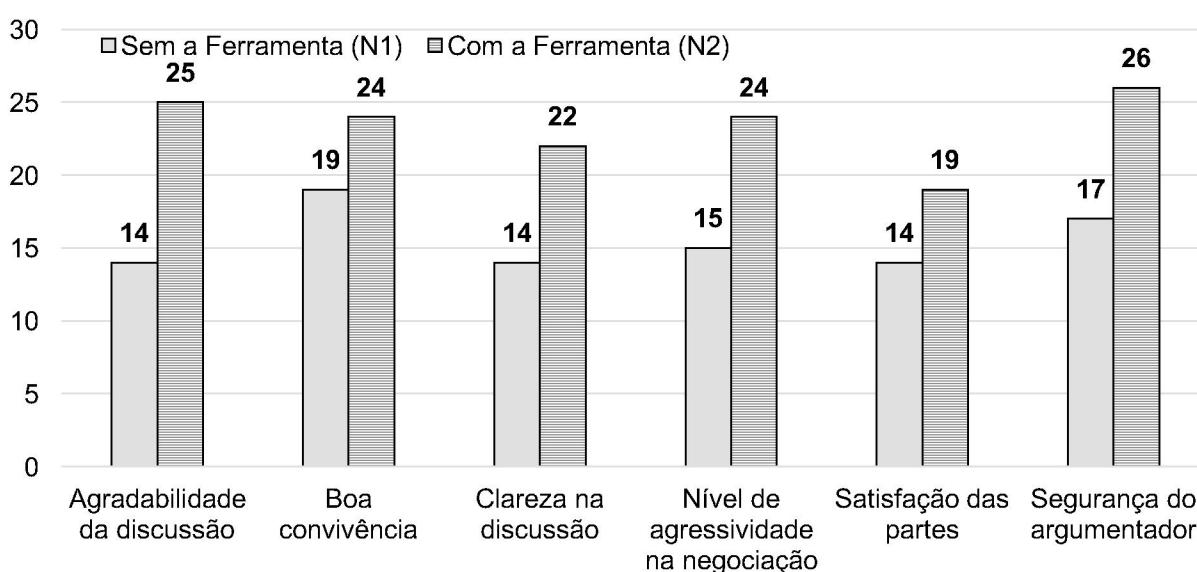
O critério agressividade da discussão, que na avaliação da primeira rodada de negociação não possuía nenhuma avaliação na categoria “ótima” passou a ter 7 avaliações nesta categoria na segunda rodada. O critério boa convivência que possuía 1 resposta “insatisfatória”, 6 “satisfatória” e 2 “ótima” na negociação 1 apresentou uma resposta positiva na negociação 2, representada por 3 classificações como “satisfatória” e 6 como “ótima”. Em relação a clareza na discussão a primeira negociação obteve a percepção de 4 avaliadores como “insatisfatória” e 5 como “satisfatória”, já na segunda negociação, 5 avaliadores classificaram como “satisfatória” e 5 como “ótima”.

Em relação ao nível de agressividade, a negociação 1 apresentou 4 respostas como “insatisfatória”, 4 como “satisfatória” e 1 como “ótima”, na negociação 2, 3 respostas foram classificadas como “satisfatória” e 6 como “ótima”. O critério satisfação entre as partes apresentou uma redução das classificações como “insatisfatória” de 5 para 2, entre as negociações 1 e 2 respectivamente. O mesmo aconteceu com a classificação “ótima”, que passou de 1 para 3 neste critério. Já a

segurança do argumentador obteve um aumento expressivo na categoria “ótima”, que passou de 1 para 8 avaliações entre as duas negociações.

Com a finalidade explicitar e analisar de maneira mais ampla as diferenças entre as avaliações e os impactos da ferramenta nos processos de comunicação dentro dos conflitos ambientais, foram atribuídos pesos para cada uma das opções de avaliação, conforme metodologia. A FIGURA 18 apresenta os resultados desta abordagem.

FIGURA 18 – ATRIBUIÇÃO DE PESOS AS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO NAS NEGOCIAÇÕES



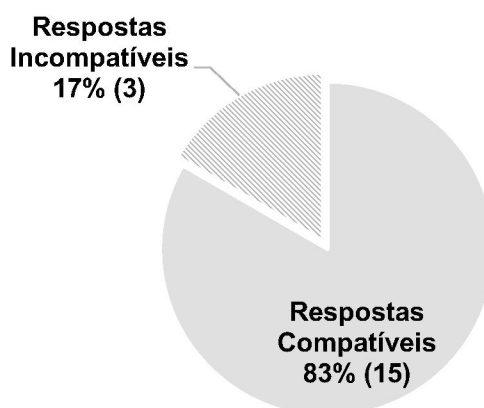
Por meio dos pesos atribuídos é possível observar que ambas as negociações pontuaram, isso ocorre, pois, de uma forma ou de outra as pessoas já sabem iniciar uma negociação. O interessante foi observar o potencial de melhoria alcançado com a ferramenta. A maior diferença de pontuação apresentou-se no critério de agradabilidade da discussão, com um delta de 11 pontos. Na sequência, com 9 pontos de discrepância apareceram os critérios nível de agressividade e segurança do argumentador. Estes 3 critérios foram os que sofreram maiores impactos positivos com a utilização da ferramenta.

Os 3 critérios menos expressivos foram clareza na discussão, boa convivência e satisfação entre as partes, com diferenças de 8, 5 e 5 pontos respectivamente.

5.6.2 Percepção dos avaliadores

Os avaliadores não foram informados se os vídeos que receberam era com ou sem a aplicação da ferramenta, desta forma, foram questionados se consideravam a discussão assistida com ou sem a utilização da ferramenta. A FIGURA 19 mostra o índice de compatibilidade entre a resposta do avaliador e o material recebido por ele.

FIGURA 19 – RELAÇÃO ENTRE O MATERIAL RECEBIDO E A PERCEPÇÃO DO AVALIADOR



Dos 18 avaliadores, 83% (15) tiveram suas respostas coerentes ao grupo em que se enquadravam, o que quer dizer que se participavam do grupo que recebeu o vídeo com a ferramenta assinalaram a opção de acreditarem estar assistindo o vídeo com a aplicação da ferramenta. O mesmo aconteceu com os participantes que receberam o vídeo sem a aplicação da ferramenta.

Este resultado afirma que a diferença entre as duas negociações é perceptível quando observada de forma externa a dinâmica.

Três dos avaliadores tiveram as respostas divergentes do material que receberam, 1 avaliador atestou acreditar estar assistindo o vídeo da negociação sem a ferramenta, quando recebeu o material com a aplicação da ferramenta e 2 avaliadores assinalaram a opção que acreditavam ter recebido o vídeo com a aplicação da ferramenta quando estavam assistindo a negociação sem a ferramenta.

Esta análise foi elaborada somente para testar a percepção dos avaliadores e confirmar a aleatoriedade e não tendenciosidade da amostra.

As respostas para o questionamento anterior foram embasadas e justificadas por alguns dos avaliadores com afirmações apresentadas no QUADRO 8.

QUADRO 8 – RESPOSTAS DISCURSIVAS DOS AVALIADORES EXTERNOS

Respostas de quem viu o vídeo sem a aplicação da ferramenta	Respostas de quem viu o vídeo com a aplicação da ferramenta
“Não havia preocupação com o ponto de vista do outro.”	“Todos se mantiveram calmos e expuseram seus pontos de vista de forma clara apesar das diferentes opiniões.”
“Não tinha uma sequência lógica na discussão.”	“Houve respeito para com a opinião do outro, sem agressividade e perda de controle.”
“A discussão ficou confusa.”	“Compreensão por parte de cada grupo, empatia pela opinião alheia, clareza nas informações passadas.”
“Aumento na agressividade entre as partes.”	“Explicavam muito bem, de forma segura, os seus pontos de vista. A discussão se deu de forma “civilizada”, sem ofensas e agressões.”
“Muitas pessoas falando ao mesmo tempo, agressividade e poucos momentos de empatia.”	“Os participantes estavam atentos a fala do outro, sequência de argumentação lógica, cordialidade entre os participantes, reforço da importância do diálogo e do encontro de um denominador comum entre as partes.”

As respostas discursivas reforçam os resultados obtidos pela comparação dos critérios anteriores e atestam a validade da ferramenta para a melhorias dos processos de comunicação e dos relacionamentos que envolvem negociações a respeito de conflitos ambientais.

5.7 AVALIAÇÃO DA MELHORIA DOS RELACIONAMENTOS E DA COMUNICAÇÃO DENTRO DOS CONFLITOS AMBIENTAIS

É importante salientar que a ferramenta foi avaliada com base em uma simulação de conflito, neste caso, é primordial levar em consideração que os resultados apresentados possuem uma primeira perspectiva dos potenciais da ferramenta e não a avaliação na sua totalidade, que posteriormente deve ser realizada com participantes de uma negociação real dentro de um conflito.

Ao final das três avaliações, que englobaram os participantes diretos da dinâmica (alunos), os avaliadores especialistas, que acompanharam todas as etapas da aplicação da ferramenta, e os avaliadores externos, que receberam um material não tendencioso e parcial da negociação, pode-se afirmar que a ferramenta proporcionou a melhoria na resolução de conflitos ambientais e na comunicação entre os diversos atores.

Isso pode ser confirmado pelos alunos quando, os mesmos apontaram uma média do nível de contribuição para melhoria dos relacionamentos de 4,24, sendo a nota máxima 5.

Pelos professores especialistas isso foi comprovado principalmente pela melhoria de todos os critérios avaliados entre a primeira e a segunda rodada de negociações. Além disso, as respostas tanto do especialista em comunicação e programação neurolinguística como da especialista em conflitos ambientais não apresentou grandes diferenças e variações.

Pelos avaliadores externos, essa hipótese pode ser confirmada quando as notas relacionadas a cada critério se apresentaram mais altas para a negociação com a utilização da ferramenta do que para a negociação sem a aplicação da ferramenta. Somado as respostas discursivas com comentários positivos a respeito da rodada de negociação com a utilização do material elaborado.

Desta forma, a ferramenta atendeu seu principal objetivo. Na sequência é importante fazer aprimoramentos necessários, mas, a ferramenta já está formatada para ser utilizada em situações de conflitos ambientais, proporcionando melhoria nos relacionamentos e nos processos de comunicação envolvidos.

Afinal, bons relacionamentos e processos de comunicação eficientes são pilares fundamentais para o sucesso de qualquer empreendimento e para a conservação de importantes reservas naturais.

6 CONCLUSÃO

Pela observação dos aspectos analisados pode-se perceber que a ferramenta elaborada auxiliou a resolução de conflitos ambientais e a melhoria da comunicação entre as partes envolvidas.

Quanto a identificação dos conteúdos adequados de programação neurolinguística, a avaliação feita pelo especialista na área atestou que, dentre os diversos conteúdos encontrados, a escolha e combinação de 9 deles formaram um conjunto essencial de conceitos. Existem diversas outras abordagens da programação neurolinguística que podem ser atribuídas aos processos de comunicação envolvendo conflitos, afinal, sua aplicação é extremamente ampla e abrangente, porém, este arranjo de conteúdos foi satisfatório em relação aos propósitos da pesquisa.

A respeito do desenvolvimento de uma ferramenta prática para aplicação em conflitos ambientais, a cartilha elaborada atendeu as expectativas e foi bem aceita pelo público participante das simulações. Sua linguagem foi clara e os aspectos visuais construídos de maneira didática, para facilitar o entendimento e anseio de conhecer mais sobre o material.

As validações da ferramenta atenderam as expectativas, de modo a eliminar a tendenciosidade e atenderem a avaliação do objetivo principal. As 3 etapas de validação, que contemplaram públicos que observavam a ferramenta de três prismas diferentes trouxeram maior segurança e credibilidade a cerca dos resultados obtidos. Outras validações, em diferentes ambientes, conflitos e públicos poderão agregar ainda mais a evolução desta material.

A avaliação da eficácia da ferramenta nos processos de resolução de conflitos ambientais foi positiva e atendeu as expectativas iniciais, porém, cada conflito possui a sua própria dinâmica e a relação sistêmica de cada participante dentro do processo, bem como seu entendimento das ferramentas, pode influenciar o desfecho de cada conflito.

Em síntese, verificou-se que os conflitos ambientais estão presentes em todas as esferas sociais e econômicas, mas, apesar da sua dinamicidade, alguns processos de comunicação são comuns a todas as negociações, se bem trabalhados podem auxiliar na melhoria dos relacionamentos e resolução dos conflitos. Os desafios a

cerca deste tema são extensos, visto que o estudo dos processos de comunicação ainda não é uma prioridade ou não está tão acessível a toda população.

Desta forma a ferramenta visou aproximar e simplificar estes conceitos e técnicas para que qualquer pessoa possa compreender e auxiliar na resolução dos conflitos ambientais que a cerca.

Tratar de conflitos ambientais não é um tema simples, pois, além da individualidade de cada conflito, cada vez mais a população mundial cresce e as tensões e interesses que envolvem a utilização de um certo recurso aumentam. Assim, uma ferramenta que possibilita a melhoria das discussões sobre estes temas é um passo inicial para auxiliar e abrir portas a novos desafios.

Como sugestão para novas pesquisas, a aplicação da ferramenta em situações de conflitos reais que passam por processos de negociação irá permitir de fato uma avaliação completa da ferramenta.

7 REFERÊNCIAS

- ABNT. **NBR 14653-6: Recursos Naturais e Ambientais**. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.
- ABNT. **NBR ISO 14.001: Sistema de Gestão Ambiental**. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.
- AHLERT, M.; STRÄTER, K. F. Refining Raiffa – Aspiration Adaptation within the Zone of Possible Agreements. **German Economic Review**, v. 17, n. 3, p. 298–315, 2016.
- ALAVOINE, C.; ESTIEU, C. You can't always Get what you Want: Strategic Issues in Negotiation Part 2. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 207, p. 335–343, 2015.
- ALBAGLI, S. Território e Territorialidade. In: LAGES, V.; BRAGA, C.; MORELLI, G. (Eds.). **Territórios em Movimento: cultura e identidade de inserção competitiva**. 1. ed. Rio de Janeiro/Brasília: Relume Dumará/SEBRAE, 2004. p. 23–69.
- ALDER, H. **Hand Book of NLP: A Manual for Professional Communicators**. 2. ed. New York: Routledge, 2016.
- ANDREAS, S. Neuro-Linguistic Programming (NLP): Changing Points of View. **The Family Journal**, v. 7, n. 1, p. 22–28, 1999.
- ANDREAS, S.; FAULKNER, C. **PNL Programação neurolinguística. A nova tecnologia do sucesso**. 10. ed. [s.l.] Editora Campus, 1995.
- ARIAS, P. G. Aproximaciones conceptuales y metodológicas al conflicto social. In: **Comunidades y conflictos socioambientales: experiencias y desafíos en América Latina**. Quito: ABYA -YALA - Programa FTTP/ FAO - COMUNIDEC, 1999. p. 35–88.
- AZEVEDO, R. M. **Programação neurolinguística: Transformação e persuasão no Metamodelo**. [s.l.] Universidade de São Paulo, 2006.
- BANDLER, R.; GRINDER, J. **Sapos em príncipes: Programação Neuro linguística**. 11. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1982.
- BANDLER, R.; GRINDER, J. **Ressignificado: Programação neurolinguística e a transformação do significado**. São Paulo: Summus Editorial, 1986.
- BEDNAVORA, M.; KLIMKO, R.; RIEVAJOVA, E. From Environmental Reporting to Environmental Performance. **sustainability Article**, p. 1–12, 2019.
- BOLZANI, G.; KARAM, K. F. **Participação comunitária e conservação de áreas protegidas**. Curitiba: SPVS, 2003.
- BRETT, J.; THOMPSON, L. Negotiation. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 136, p. 68–79, 2016.
- CARVALHAL, E.; ANDRADE, G. M.; ARAUJO, J. V.; KNUST, M. **Negociação e**

administração de conflitos. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

COLEMAN, P. T. Conflict Intelligence and Systemic Wisdom: Meta-Competencies for Engaging Conflict in a Complex, Dynamic World. **Negotiation Journal**, v. 34, n. 1, p. 7–35, 2018.

DAGVADORJ, L.; BYAMBA, B.; ISHIKAWA, M. Effect of local community's environmental perception on trust in a mining company: A case study in Mongolia. **Sustainability (Switzerland)**, v. 10, n. 3, p. 1–12, 2018.

DIANA, M.; OLTEANU, B. Neuroethics and Responsibility in Conducting Neuromarketing Research. **Springer**, p. 191–202, 2015.

DILTS, R. **Crenças: Caminhos para a saúde e o bem-estar**. 5. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1993.

DILTS, R. **A estratégia da genialidade**. 1. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1998.

DOWLEN, A. NLP - help or hype? Investigating the uses of neuro-linguistic programming in management learning. **Career Development International**, v. 1, n. 1, p. 27–34, 1996.

FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões**. [s.l.] Imago, 2005.

FONSECA, B. DA; OLIVEIRA, M. DE; SOUSA, D. Conflitos Ambientais: Atores, Causas e Desdobramentos na Zona da Mata Mineira. **Caminhos de Geografia**, Uberlandia, v. 13, n. 42, p. 283–299, 2012.

GALVÃO, D. C. B. **A programação neurolinguística como instrumento para formação extensionista**. [s.l.] Universidade Estadual de Campinas, 2009.

GRI - Empowering Sustainable Decisions. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 21 set. 2018.

HABERMAS, J. **The theory of communicative action. Reason and the rationalization of society**. Boston: Beacon Press, 1984.

HAESBAERT, R. **O mito da desterritorialização: do “fim dos territórios” à multiterritorialidade**. 1. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

HATFIELD, E.; CACIOPPO, J. T.; RAPSON, R. L. **Emotional contagion: Studies in emotion and social interaction**. Paris: Cambridge University Press, 1994.

HEJASE, J.; EL, M. I.; DIT, M.; HASHEM, F. Neuro-linguistic programming and leadership: an exploratory study on lebanese management *1. v. 4, n. 09, p. 121–155, 2015.

HOWARD, R. **The art and science of negotiation**. Cambridge: Harvard University,

1982.

HSU, M. Neuromarketing : Inside the Mind of the Costumer. **BerkeleyHaas**, v. 59(4), p. 5–22, 2017.

JOVINO, D. P.; COLVERO, R. B. A universidade federal do pampa e a discussão entre território e territorialidade. **Estudios Históricos**, Uruguay, p. 16. n 18, Ano IX, 2017.

KERBRAT-ORECCHIONI, C. **Análise da Conversação: princípios e métodos**. São Paulo: Parábola, 2006.

LAVAN, I. NLP in business - or more than a trip to the zoo. **Industrial and Commercial Training**, v. 34, n. 5, p. 182–187, 2002.

LEVINE, D. S. Modeling the instinctive-emotional-thoughtful mind. **Cognitive Systems Research**, v. 45, p. 82–94, 2017.

LIBISZEWSKI, S. What is an Environmental Conflict? **Center for Security Studies, ETH Zurich/ Swiss Peace Foundation Zurich/ Berne**, p. 1–15, 1992.

MACLEAN, P. D. **The triune brain in evolution: Role in paleocerebral functions**. [s.l.] Springer Science & Business Media, 1990.

MICROSOFT OFFICE EXCEL. 2016

MICROSOFT WORD. 2016

MOGRABI, G. J. C. Considerações sobre a teoria do cérebro triuno e sua relevância para uma filosofia da mente e das emoções. **Revista de Filosofia da PUCRS**, Cuiabá, v. 60, n. 2, p. 222–241, 2015.

MÖLLERING, G. 2 . Rational , institutional and active trust: just do it !? **Elsevier**, Oxford, n. December, 2006.

MORIN, C. Neuromarketing : The New Science of Consumer Behavior. p. 131–135, 2011.

NANCARROW, C.; MOSKVIN, A.; SHANKAR, A. Bridging the great divide - the transfer of techniques. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 14, n. 6, p. 27–37, 1996.

NASCIMENTO, D. E.; LABIAK JUNIOR, S. **Ambientes e dinâmicas de cooperação para Inovação** **Ambientes e dinâmicas de cooperação**. Curitiba: UTFPR: Aymará, 2011.

NASCIMENTO, E. M.; SAYED, K. M. EL. Gestão do Capital Humano. **Gazeta do povo/FAE Business Schol**, v. 5, p. 72, 2002.

O'CONNOR, J. **Manual de Programação Neurolinguística: PNL: um guia prático para alcançar os resultados que você quer**. 11. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

O'CONNOR, J.; PRIOR, R. **Sucesso em venda com PNL. Recursos de Programação neurolinguística para profissionais de venda**. 3. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1997.

O'CONNOR, J.; SEYMOUR, J. **Treinando com a PNL: recursos para administradores, instrutores e comunicadores**. 3. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1996.

ORTIZ, P. Apuntes teórico-conceptuales para el diseño de una propuesta metodológica de manejo de conflictos socioambientales a través de la forestería comunitaria. In: **Comunidades y conflictos socioambientales: experiencias y desafíos en América Latina**. Quito: ABYA -YALA - Programa FTTP/ FAO - COMUNIDEC, 1999. p. 7–34 .

PERSCH, D. A Teoria Do Agir Comunicativo de Habermas e a Formação do Sujeito Moral. **VI Seminário de Pós-Graduação em Filosofia da UFSCar**, 2010.

PINTO, J. M. R. A teoria da ação comunicativa de Jurgen Habermas: Conceitos básicos e possibilidades de aplicação à administração escolar. 1995.

PLOOG, D. W. The place of the Triune Brain in psychiatry. **Physiology and Behavior**, v. 79, n. 3, p. 487–493, 2003.

PRADO FILHO, J. F. DO; SOUZA, M. P. DE. O licenciamento ambiental da mineração no Quadrilátero Ferrífero de Minas Gerais: uma análise da implementação de medidas de controle ambiental formuladas em EIAs/RIMAs. **Engenharia Sanitaria e Ambiental**, v. 9, n. 4, p. 343–349, 2004.

RIEKSTI, A. C. **ISO 14001 e a sustentabilidade: A eficácia do instrumento no alcance do desenvolvimento sustentável** Ana. [s.l.] FEA-USP, 2012.

ROBBINS, A. **Poder sem limites: o caminho do sucesso pessoal pela programação neurolinguística**. 13. ed. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 2011.

SAKO, M. Does trust improve business performance. In: KRAMER, R. (Ed.). **Organisational trust: A reader**. Oxford: Oxford University Press, 2006. p. 267–294 .

SANCHÉZ, L. H. **Avaliação de Impactos Ambientais: Conceitos e métodos**. 2. ed. São Paulo: Oficina de textos, 2010.

SEBENIUS, J. K. BATNAs in Negotiation: Common Errors and Three Kinds of “No”. **Negotiation Journal**, v. 33, n. 2, p. 89–99, 2017.

SILVA, C. H. DA. Território: Uma Combinação De Enfoques – Material, Simbólico E Espaço De Ação Social. **Revista Geografar**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 98–115, 2009.

SILVA, S. P. A Abordagem Territorial no Planejamento de Políticas Públicas e os Desafios para uma Nova Relação Entre Estado e Sociedade no Brasil. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 17, n. 60, p. 148–168, 2012.

SUÁREZ, L. G.; TORO, B. L.; BARAJAS, C. D. R.; ZULUAGA, J. Las agendas interinstitucionales ambientales: un instrumento para la resolución de conflictos ambientales. **Rev. Estud. Soc.**, v. 2, n. 53, p. 29–42, 2015.

TORRES, V. H. Pauta para el manejo de conflictos del desarrollo local. In: **Comunidades y conflictos socioambientales: experiencias y desafíos en América Latina**. [s.l.] ABYA -YALA - Programa FFTP/ FAO - COMUNIDEC, 1999. p. 161–166 .

TREVIZAN, S. D. P.; LEÃO, B. M. Pluralidade jurídica: sua importância para a sustentabilidade ambiental em comunidades tradicionais. **Revista Sociedade e Estado**, v. 29, n. 2, p. 539–560, 2014.

TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística**. 12. ed. Rio de Janeiro: [s.n.].

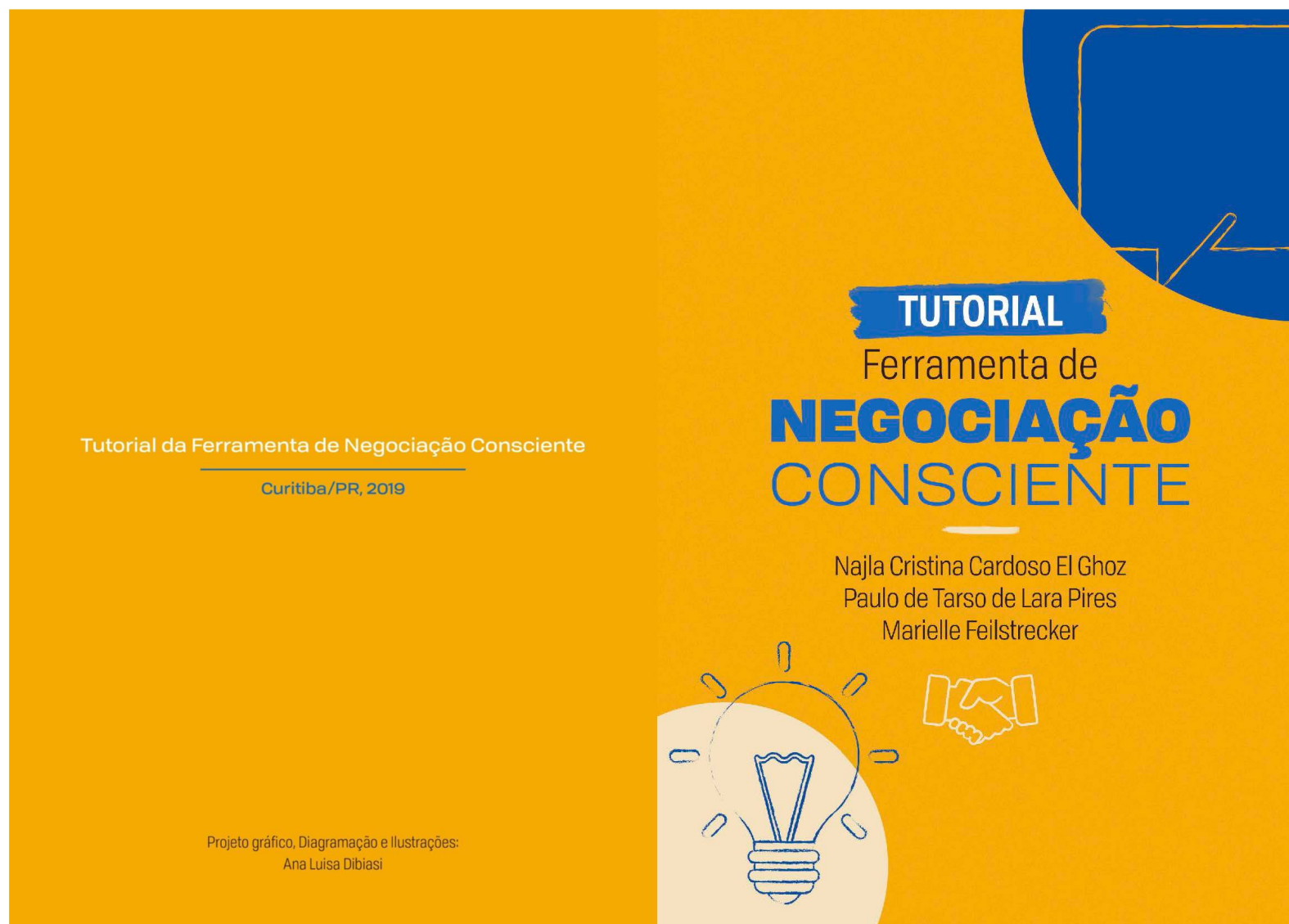
VELÁSQUEZ, B. M.; CALLE, M. G.; REMOLINA, N. Teorías Neurocientíficas Del Aprendizaje Y Su Implicación En La Construcción De Conocimiento De Los Estudiantes Universitarios. **Tabula Rasa**, Bogotá, v. 5, n. 5, p. 229–245, 2006.

VIÉGAS, R. N. As resoluções de conflito ambiental na esfera pública brasileira: uma análise crítica. **Revista Confluências**, Niterói, v. 9, n. 2, p. 23–49, 2007.

WANDERLEY, L. J. DE M. **Conflitos e impactos ambientais na exploração dos recursos minerais da Amazônia**. [s.l.] Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2008.

WATHERN, P. **Environmental Impact Assessemet: Theory and Practice**. London/New York: Routledge, 1988.

APÊNDICE 1 – CARTILHA E TUTORIAL PARA APLICAÇÃO DA FERRAMENTA



Toda hora as coisas estão mudando, o mundo está evoluindo e se desenvolvendo, muitas vezes esse desenvolvimento está mais próximo do que imaginamos. É importante sabermos lidar com as mudanças e conversar com todos os envolvidos e influenciados em cada situação.

Quem não tem um vizinho, um parente ou um conhecido que já se envolveu com algum tipo de conflito ambiental? Ou porque houve alguma mudança de planos e obra do governo vai passar próxima a sua casa, ou porque a indústria próxima resolveu mudar a operação e agora o cheiro no quintal da casa dele está mais forte, ou porque você trabalha em uma empresa há décadas e agora que um grupo de pessoas se alojou próximo da fábrica você precisam mudar o horário de funcionamento, pois foram impedidos de fazer barulho... Essa e outras situações são comumente observadas no nosso mundo moderno.

Com o passar dos anos, o crescimento dos conflitos pelo direito de utilização de espaços ou recursos tem sido frequente. Muitas vezes, grandes desentendimentos podem ser evitados ou resolvidos somente com a conversa mais clara e amigável, ou com algumas ferramentas que possibilitem uma comunicação mais estruturada entre os dois interessados.

Com a ajuda deste material você vai conseguir montar um discurso mais **fácil e claro**. Este tutorial é referente a cartilha de negociação consciente e vai te mostrar como entender o que você e os seus aliados querem em reação ao problema e também vai te auxiliar a montar o discurso coerente e convincente, fazendo com que **se sinta seguro** durante a negociação com a outra parte.

Estes materiais (cartilha e tutorial) foram elaborados como parte da dissertação da mestranda Najla Cristina Cardoso El Ghaz no **Programa de Pós-Graduação em Meio Ambiente Industrial e Urbano (PPGMAUI)** da Universidade Federal do Paraná. Ela reúne conceitos de programação neurolinguística (PNL) organizados e aplicados para a melhoria da comunicação e negociação entre as partes envolvidas em um conflito socioambiental.

Agradecimentos a:

- **UFPR**, por possibilitar toda a estrutura para desenvolvimento deste conteúdo e da pesquisa
- **PPGMAUI**, por contribuir com todo o conhecimento dos docentes e discentes e por incentivar e possibilitar a realização desta pesquisa
- **Orientadores**, Paulo de Tarso de Lara Pires e Marielle Feilstrecker, pela paciência, dedicação e incentivos na elaborações e correção do trabalho desenvolvido

ÍNDICE

Explicação da Ferramenta	04
Conteúdos Importantes de Suporte	05
1. Cérebro Triuno	05
2. Suavizadores	06
3. Rapport	06
4. Estado Emocional Interno	07
5. Ressignificação	08
6. Sistema Representacional	08
7. Metamodelo	09
Fluxograma da Ferramenta	10
Fases 1 e 2	12
Fases 3	12

EXPLICAÇÃO DA FERRAMENTA

Esta é uma ferramenta de negociação para situações onde existe conflito ambiental, ou seja, onde existem duas pessoas ou grupos interessados pelo mesmo pedaço de terra ou de recurso.

A cartilha vai apresentar o passo a passo de uma ferramenta de comunicação construída para ajudar a entender os interesses do grupo que representa. Com ela é possível estruturar o discurso para negociar uma boa saída para todos. Este tutorial apresenta alguns conceitos teóricos da programação neurolinguística (PNL) e algumas dicas para seguir quando estiver utilizando a cartilha.

A ferramenta está dividida em três fases principais, a primeira é chamada de Descoberta do Problema. Nesta fase o foco é entender o que indivíduo ou o grupo realmente quer que aconteça nesta situação de conflito ambiental. A segunda fase é chamada Preparação para Argumentação, nela serão discutidas ideias, haverá a criação algumas listas e

frases que poderão ser utilizadas no dia da reunião de negociação com a outra parte interessada. A terceira e última etapa é chamada de Execução e Negociação, onde tudo que foi construído nas fases 1 e 2 será utilizado na prática.

Seguindo cada passo e fazendo as tarefas na ordem apresentada pela cartilha você ficará **mais confiante e terá sucesso em evitar ou minimizar os conflitos, além de conseguir bons resultados na negociação.**

É muito bacana quando as duas partes envolvidas no conflito (os dois lados que estão tendo problema) usam a cartilha para planejar o encontro entre elas. Os resultados durante a reunião de negociação são bem interessantes e satisfatórios. Mas fique tranquilo, se somente um dos lados puder utilizar, não tem problema, a ferramenta ainda irá funcionar e os resultados irão aparecer na facilitação da conversa.

CONTEÚDOS IMPORTANTES DE SUPORTE

01. Cérebro Triuno

De modo simplificado, nosso cérebro pode ser dividido em 3 camadas:

• Reptiliano:

Responsável pelos nossos mecanismos de sobrevivência e reprodução. Faz o papel do nosso instinto "animal" e cuida da nossa segurança. Sua velocidade de processamento de informações é muito rápida.

• Límbico:

Responsável pelas emoções e sentimentos. Sua velocidade de processamento de informações já é mais lenta que o reptiliano, porém as memórias guardadas nele são mais duradouras.

• Neocórtex:

Responsável pelo raciocínio e pela capacidade de pensarmos. A velocidade de processamento é bem mais lenta que nos dois anteriores, mas é isso que nos diferencia como seres humanos.

Todas as informações recebidas por nós passam sempre pelas 3 camadas, primeiro processamos a informação reptiliano, depois no límbico e por último no neocórtex.

Como o cérebro reptiliano é responsável pelo senso de segurança e sobrevivência do ser humano é importante que os outros envolvidos no problema e na negociação se sintam seguros e acolhidos para estarem abertos a negociar uma solução. Afinal, quando você chega para conversar e a primeira frase que te dizem é uma ameaça você passa a não prestar atenção, nem considerar nenhuma das outras informações dadas na sequência. Como vimos, para que uma proposta de negociação chegue a ser considerada, ela precisa passar pelas 3 camadas do cérebro, chegando ao neocórtex (responsável pelo raciocínio). Por isso,

não podemos ativar o cérebro reptiliano dos representantes da outra parte, eles devem se sentir em segurança durante a reunião, para que possam ouvir as ideias e considerá-las.

Ações que podem ativar o cérebro reptiliano: fazer ameaças, confrontar o outro lado, desrespeitar ou xingar, não dar abertura, entre outras.

CONTEÚDOS IMPORTANTES DE SUPORTE

02. Suavizadores

São frases utilizadas para minimizar o impacto das informações que serão repassadas, com a intenção de manter a conversa atrativa para ambas as partes. As mensagens serão intercaladas com palavras e/ou frases de apoio para manter esta sintonia e interatividade.

Exemplos:

- *Muito interessante isto que está me falando...*
- *Legal estas informações...*
- *Me faz lembrar de algo interessante também...*
- *Olha que interessante este ponto de vista...*
- *Muito útil sua pergunta, me permite compartilhar...*

03. Rapport

A palavra francesa e significa “trazer de volta”, e em inglês significa “entendimento ou relacionamento”.

Dizemos que **onde existe Rapport existe felicidade**, pois é o conjunto e resultado final de um relacionamento saudável, baseado em confiança. Para fazer rapport levamos em consideração a postura, gestos, tom de voz, ritmo de fala, palavras utilizadas, expressões faciais, movimentos com as mãos...

Para conseguirmos entrar em Rapport, basta espelhar a pessoa e nos parecermos com ela, naturalmente a pessoa se sentirá a vontade.

04. Estado Emocional Interno

Durante os dias você pode estar feliz, motivado, desanimado, produtivo... Você sabia que é possível controlar esses estados e mudar eles de maneira consciente? O estados internos emocionais são determinados por dois fatores:

- **A fisiologia**
- **A representação interna da realidade**

Essas duas variáveis determinam como agiremos nas situações do nosso dia a dia, a questão é que nem sempre estamos no melhor estado para atingir os melhores resultados.

Pessoas com resultados excepcionais possuem uma capacidade muito boa de controlar a fisiologia e os pensamentos e assim eles controla o estado e tem Super resultados!

Vamos ver como controlar isso?!
Representação interna, ou pensamentos, é o mesmo que entender como interpretamos as situações que nos acontecem. Por exemplo, todas as situações são neutras (nem boas, nem ruins) nós e que dizemos se aquilo é bom ou não. As

vezes pode ser bom para um e não tão bom para outro. É importante sempre entender as situações de um ponto de vista que favorece nossos melhores resultados, para assim mudarmos nosso estado. Resumidamente é pensar em coisas boas e ver o lado positivo, de que maneira aquela situação pode te favorecer!

A Fisiologia tem a ver com o funcionamento químico e biológico do nosso corpo. Por exemplo, se tiver uma noite em claro em função de um filho doente. A energia do seu corpo estará menor depois de uma noite mal dormida, isso vai interferir no seu rendimento. Assim como na representação interna, também podemos mudar a fisiologia, com por exemplo, uma xícara de café que contém cafeína, um estimulante para ficar acordado.

O fato é que as duas variáveis que interferem em nossos estados de excelência são administráveis, quanto maior sua capacidade de mudar no seu estado emocional, consequentemente maior é a capacidade de atingir seus melhores resultados.

CONTEÚDOS IMPORTANTES DE SUPORTE

05. Ressignificação

Já a Ressignificação é a capacidade que temos de atribuir novos significados às experiências e referências de vida que temos. Com novo significado podemos reformular as sensações, nos ajudando com a compreensão que seja mais útil. É importante entender que as experiências das nossas vidas são neutras, somos nós que damos significados a cada uma delas. Existem as resignificações de contexto e de conteúdo. Segue um exemplo de cada uma delas para ficar mais claro:

Exemplo de resignificação de contexto:

– Sou muito teimoso.

Resposta: “É a pessoa correta para nossos melhores e maiores projetos, você vai fazer até conseguir.”

Exemplo de resignificação de conteúdo:

– Acabou a luz bem no meio da apresentação.

Resposta: “Essa é uma ótima oportunidade para explorar sua habilidade de dar aula com um quadro negro.”

06. Sistema Representacional

Sistemas representacionais são os sistemas sensoriais que cada um usa para interpretar a realidade. Esta é a maneira com que nossa mente “separa” as informações para nossa representação. De modo simplificado, são três categorias: Sistema visual; Sistema auditivo e cinestésico. Eles podem ser identificados através de palavras ou de ritmos de fala diferentes, por exemplo:

Visual: – Você VIU como aquele palestrante fala?

Auditivo: – Você OUVIU como aquele palestrante fala?

Cinestésico: – Você SENTIU algo estranho na fala daquele palestrante?

Conseguiu perceber a diferença? Nas três situações a mesma ideia foi comunicada, porém de formas totalmente diferentes. É importante perceber também que pessoas que falam muito aceleradas geralmente tem mais preferência por uma linguagem visual, já as que falam muito devagar processam as informações no canal cinestésico, antes de processar as informações elas precisam imaginar e sentir, assim o processo fica mais lento. Os auditivos são os medianos, nem tão rápido nem tão devagar.

Vou deixar uma lista destas palavras processuais para te ajudar a identificar os sistemas representacionais:

VISUAL

Ver
Olhar
Enxergar
Atenção
Veja bem
Estou de olho em você
Brilho
Escuro
Esclarecer

AUDITIVO

Ouvir
Escutar
Digo
Falando nisso
Barulho
Ruído
Ritmo
Dizer
Mencionar
Como falo sempre

CINESTÉSICO

Sinta isto
Pesado
Sensível
Delicado
Feliz
Triste
Pressão
Sinto no peito
Aperta o coração
Pegar
Comovente

07. Metamodelo

Todas as informações quando são passadas de uma pessoa para a outra estão sendo distorcidas, generalizadas e omitidas. O metamodelo é uma ferramenta de perguntas para reduzir essas distorções, omissões e generalizações. É importante estarmos atentos sobre as informações e propostas que são apresentadas em situações de negociação. Então use sempre perguntas como:

– *Como exatamente isso causa aquilo?*

– *Satisfeita com o que? Especificamente*

– *Sempre? Nunca existiu uma vez que não foi cumprido? Nunca?*

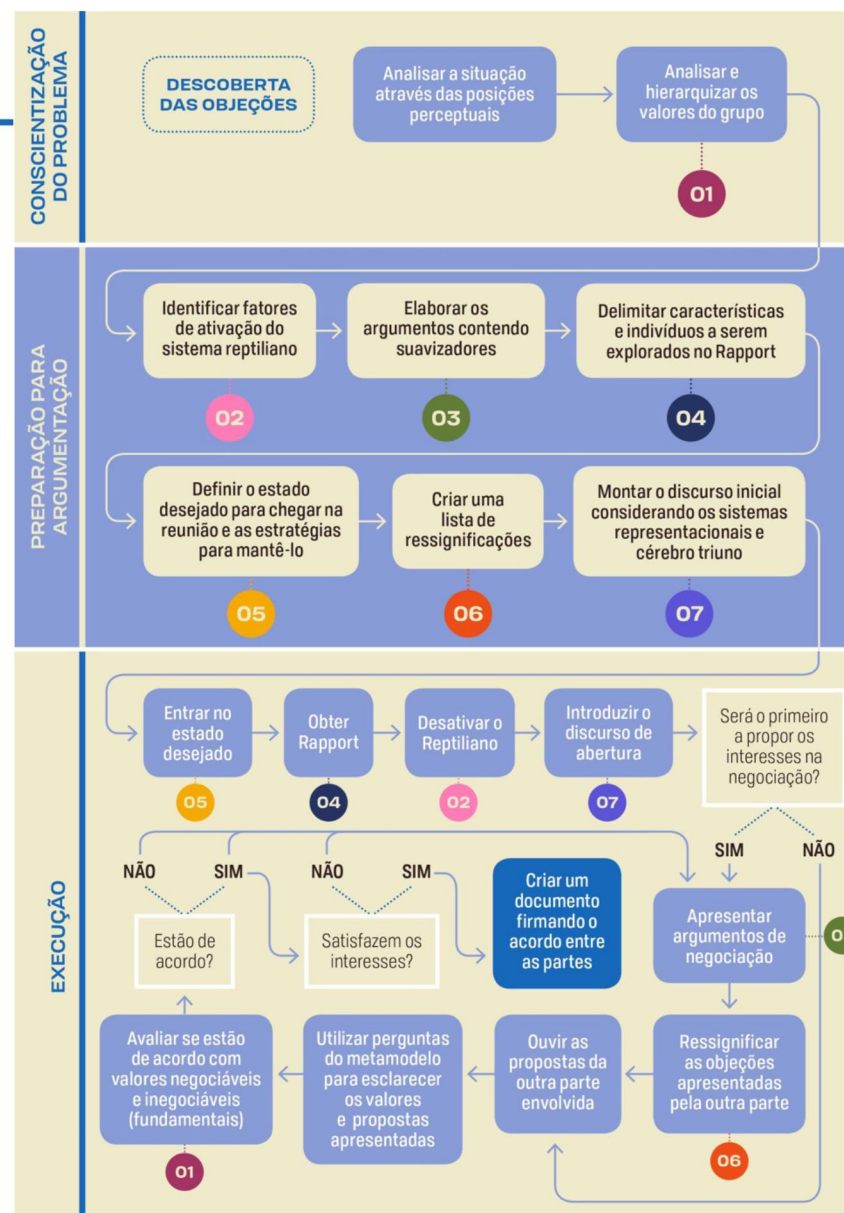
FLUXOGRAMA DA FERRAMENTA

Aqui você pode conferir o fluxo completo da ferramenta descrita na cartilha. Os passos são sequenciais e divididos nas 3 etapas mencionadas.

DOCUMENTOS PREPARADOS

- 01** Os Nossos Valores Poderosos
- 02** Antídoto para Paz
- 03** Luvas de Veludo
- 04** O Espelho da Confiança
- 05** O Estado Todo Poderoso
- 06** Dando um Novo Significado sobre as Diferenças
- 07** Discurso Matador

Os passos do fluxograma estão descritos nas páginas seguintes.



Fases 01 e 02

A elaboração dos sete documentos está detalhada e exemplificada nas fases 1 e 2 da cartilha. Para auxiliar ainda mais a elaboração do **documento 7 (Discurso Matador)**, seguem algumas dicas:

Neste discurso é importante levar em consideração aquelas **três camadas do cérebro** que falamos no início. Sempre foque o discurso para manter a outra pessoa calma e se sentindo segura, mantenha o cérebro reptiliano "desativado". Conte a história do grupo, as metáforas são a linguagem direta do cérebro límbico, fale sobre sentimentos, use exemplos.

O cérebro límbico é um dos mais poderosos para fazer com que a outra parte enxergue a sua realidade e se sintam na sua situação. Fale para o neocórtex também, mencione estratégias, soluções, assim a outra parte irá entender que você não está só criticando e sim interessado em encontrar o melhor para todos.

Além disso, é importante considerar no seu discurso os diferentes sistemas representacionais, auditivo, visual e cinestésico. Altere as palavras e o ritmo também, isso irá auxiliar a compreensão de todos.

Fase 03

Todos os documentos elaborados serão utilizados durante a execução da Fase 3, que acontecerá no **dia da reunião** entre as duas partes interessadas. Na cartilha esta fase está representada em um fluxograma e na sequência está descrita passo a passo.

Nos minutos que antecedem a reunião, você vai entrar no estado emocional desejado que programou conforme o documento 5. Depois vai entrar na reunião pronto para ficar em sintonia "Rapport" com o responsável pelo outro grupo, lembre-se dos treinos e das características que achou mais fácil de "imitar" (Documento 4). O próximo passo será repassar mentalmente o que você combinou consigo mesmo para não ativar o cérebro reptiliano e não afrontar o seu par na discussão (Documento 2), aqui você também pode se lembrar do que são os suavizadores. Agora chegou a hora de falar, apresente-se com o discurso previamente montado com a equipe. Caso seja necessário não tem problema ler, aqui você vai usar o **Documento 7**.

Agora chegamos a **DECISÃO 1**, quem vai começar a discussão?

EU SEREI O PRIMEIRO	A OUTRA PARTE SERÁ A PRIMEIRA
<p>Pegue o Documento 3 e apresente os principais argumentos que o seu time e você construíram. Lembre-se dos suavizadores e após falar suas reivindicações espere para ouvir o que a outra parte interessada tem a dizer do que vocês propuseram. Neste momento, você pode dar uma consultada no Documento 6, para verificar de que maneira essas sugestões da outra parte podem ajudar vocês. Na sequência utilize as perguntas do meta modelo, vire um investigador, esclareça com eles as propostas que foram apresentadas, pergunte os porquês, os "comos"... Mas lembre-se, você não pode ativar o cérebro de defesa, o reptiliano, então não ataque direto a outra parte, use sempre suavizadores e faça Rapport, você já está craque nisso. Depois de esclarecer as propostas chegou a hora de compará-las com a lista de valores que o seu grupo elegeu, pegue o Documento 1 e de uma olhada se as propostas apresentadas não estão excluindo nenhum dos 3 primeiros valores da lista, pois estes são os valores fundamentais e essenciais para o grupo.</p>	<p>Ouça as propostas da outra parte envolvida. Neste momento, você pode dar uma consultada no Documento 6, para verificar de que maneira essas sugestões da outra parte podem ajudar vocês. Na sequência utilize as perguntas do meta modelo, vire um investigador, esclareça com eles as propostas que foram apresentadas, pergunte os porquês, os "comos"... Mas lembre-se, você não pode ativar o cérebro de defesa, o reptiliano, então não ataque direto a outra parte, use sempre suavizadores e faça Rapport, você já está craque nisso. Depois de esclarecer as propostas chegou a hora de compará-las com a lista de valores que o seu grupo elegeu, pegue o Documento 1 e de uma olhada se as propostas apresentadas não estão excluindo nenhum dos 3 primeiros valores da lista, pois estes são os valores fundamentais e essenciais para o grupo.</p>

Chegamos agora no ponto de **DECISÃO 2**, depois de ouvir as propostas da outra parte vocês estão de acordo?

SIM, DE ACORDO	NÃO
Caso as propostas estejam de acordo com os valores que vocês colocaram como essenciais, vocês descobriram o primeiro acordo entre as partes	Caso as propostas não estejam de acordo com os valores que vocês colocaram como essenciais volte ao ponto de apresentação dos argumentos de negociação (Decisão 1 – resposta eu serei o primeiro).

Agora possuímos o ponto de **DECISÃO 3**. Após este acordo todos os interesses foram satisfeitos?

SIM, SATISFAZEM	NÃO, FALTA DISCUTIR ALGUNS PONTOS
Neste momento você podem formalizar a decisão escrevendo os acordos em um documento	Caso ainda existam pontos a serem discutidos volte ao ponto de apresentação dos argumentos de negociação (Decisão 1 – resposta eu serei o primeiro).

Esta sequência de argumentação e avaliação dos acordos e interesses pode ocorrer repetidas vezes, até que se chegue uma decisão entre as partes envolvidas.

Ferramenta de Negociação Consciente

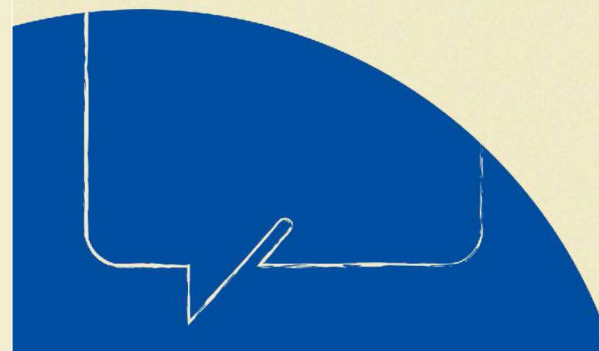
Curitiba/PR, 2019

Projeto gráfico, Diagramação e Ilustrações:
Ana Luisa Dibiasi



Ferramenta de **NEGOCIAÇÃO** CONSCIENTE

Najla Cristina Cardoso El Ghaz
Paulo de Tarso de Lara Pires
Marielle Feilstrecker



Esta cartilha foi elaborada como parte da dissertação da mestranda Najla Cristina Cardoso El Ghooz no **Programa de Pós-Graduação em Meio Ambiente Industrial e Urbano (PPGMAUI)** da **Universidade Federal do Paraná**. Ela reúne conceitos de programação neurolinguística (PNL) organizados e aplicados para a melhoria da comunicação e negociação entre as partes envolvidas em um conflito socioambiental.

Agradecimentos a:

- **UFPR**, por possibilitar toda a estrutura para desenvolvimento deste conteúdo e da pesquisa
- **PPGMAUI**, por contribuir com todo o conhecimento dos docentes e discentes e por incentivar e possibilitar a realização desta pesquisa
- **Orientadores**, Paulo de Tarso de Lara Pires e Marielle Feilstrecker, pela paciência, dedicação e incentivos na elaborações e correção do trabalho desenvolvido

ÍNDICE

Fase 1 • Descoberta do problema	05
Passo A – Pontos de Vista	05
Passo B – Descoberta do que realmente é importante	13
■ Documento 1. Os nossos valores poderosos	14
Fase 2 • Preparação para Argumentação	16
Passo C – Identificação dos fatores de ameaça	16
■ Documento 2. Antídoto para Paz	17
Passo D – Elaboração dos argumentos com suavizadores	18
■ Documento 3. Luvas de veludo	19
Passo E – Delimitação das características para entrar em sintonia (Rapport)	20
■ Documento 4. O espelho da confiança	20
Passo F – Definição do estado emocional	22
■ Documento 5. Estado Todo Poderoso	22
Passo G – Criação da lista de ressignificação	24
■ Documento 6. Dando um Novo Significado as Diferenças	25
Passo H – Preparação do discurso inicial	26
■ Documento 7. Discurso matador	27
Fase 3 • Execução e Negociação	28

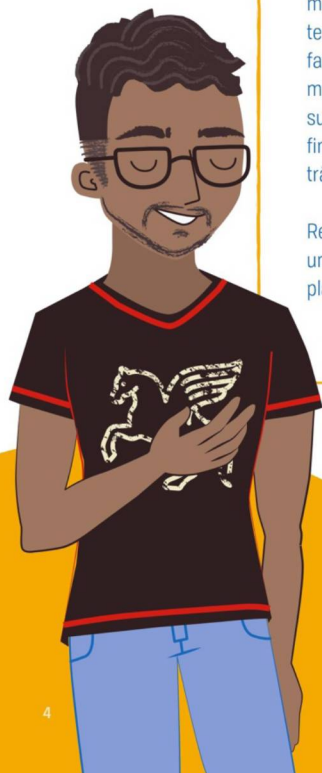
Esta cartilha vai apresentar um passo a passo de uma ferramenta de comunicação. Com ela você ficará **mais confiante e terá sucesso em evitar ou minimizar os conflitos, além de conseguir bons resultados na negociação.**

Oi! Eu sou o Rony!

Vou te ajudar a entender as atividades da cartilha! Se precisar de ajuda é só ler como eu fiz. Tive um problema com a construção de um viaduto perto da minha casa!

Estava na minha casa quando de repente um barulho muito alto veio da rua. Já havia recebido o aviso de que teriam obras, mas levei um susto! Sai lá fora e estavam fazendo um buraco gigante na calçada. Até aí tudo bem, mas com o passar dos dias muita poeira começou a subir, caminhões não paravam de passar... Nem nos finais de semana tínhamos sossego. Ou era poeira, eu trânsito de caminhões ou muito barulho!

Resolvi conversar com a prefeitura e eles marcaram uma reunião com o pessoal do bairro. Aí resolvi me planejar para a reunião e achei esta cartilha!



4

FASE 1 • DESCOBERTA DO PROBLEMA

Quem deve participar: Toda equipe ou grupo | **Duração:** 15 min

Passo A – Pontos de Vista ou Posições Perceptuais

É bem simples, vou te pedir para imaginar a situação de diferentes pontos de vista e e ir anotando o que perceber em cada uma delas.

Situação 1

Primeiro vamos analisar o problema como você e seu time enxergam. Vou deixar o exemplo do Rony aqui para te ajudar:

Essa foi fácil, havia poeira, trânsito de caminhões e bastante barulho! Eu poderia colocar uns tampões no ouvido e jogar água na calçada pra baixar a poeira. Mas eles também poderiam parar as obras nos finais de semana, né? Gosto da sensação de morar num bairro tranquilo e calmo, mas sei que com o viaduto novo teríamos muito mais facilidade pra ir até o centro. Não sei se quero toda essa mudança!



5

Como nós enxergamos o problema:

O que está acontecendo?

Com o que estamos insatisfeitos?

O que nós podemos fazer para ajudar a resolver?

Situação 2

Agora se coloquem na posição do outro lado (aquele que está te deixando insatisfeito).
Veja a mesma situação, porém, com os "olhos" das pessoas que estão do lado contrário ao seu, esforce-se para pensar como eles pensam, o que eles acreditam, etc.



Esse não foi tão fácil, mas eu consegui! A prefeitura queria melhorar a cidade para todos e precisava trabalhar no final de semana para terminar a obra rápido. Para o prefeito e para a cidade seria bom ter um viaduto que incentivasse a vinda das pessoas da cidade vizinha. Se eu fosse eles, eu teria explicado melhor aos moradores da região quando aconteceria a obra e teria ajudado o pessoal que tem problemas com poeira e barulho a saírem da região no período mais crítico da construção. Mas isso tem custo pra eles.

Importante! Nessa situação, pense como o outro e não como você. Não quer dizer que você concorde, somente anote que irá te ajudar.

Como eles enxergam o problema:

O que nós, na posição do outro, queremos com esta mudança?

O que nós, na posição do outro, podemos fazer para ajudar a resolver?



Situação 3
Agora imagine você fora do problema, como se você fosse um desconhecido que acabou de chegar e está entendendo a situação. Um auditor, um juiz, uma pessoa comum.

Essa foi bem fácil!
Pedi ajuda da minha prima Joana, que mora lá na cidade onde eu nasci!

Como alguém de fora enxerga o problema:

O que está acontecendo?

Com o que as duas partes estão insatisfeitas?

O que sugere para que eles se resolvam?

Grupo 01 _____

Grupo 02 _____

Pronto! Agora você vai fazer uma lista simples. O que você percebeu que é diferente entre os seus interesses e os interesses dos outros que analisou:

Lista de objeções:



Nossa, achei muitas coisas diferentes:

- A prefeitura não vai querer gastar mais dinheiro
- Eu não sei se quero todas essas mudanças no bairro
- Minha prima Joana disse que vai trazer mais dinheiro e vai melhorar nossa vida
- A prefeitura não vai querer atrasar a obra
- Não é bom para a candidatura do prefeito ter reclamações
- É complicado para as crianças do bairro que tem asma e bronquite

Já descobrimos o que
precisávamos até aqui!
Vamos utilizar esta lista mais para frente.

Passo B – Descoberta do que realmente é importante

Vamos usar 3 quadros aqui, primeiro escreva junto com a equipe o que realmente vocês têm interesse e o que é importante para vocês nesta situação.


[illegible]

Agora vamos verificar qual deles é o mais importante. Vamos comparar um por um, o primeiro com o segundo, o primeiro com o terceiro, o primeiro com o quarto e anotar entre cada disputa qual vence.

É simples, volte na lista anterior e compare qual deles vale mais, um a um, seguindo as setas. O que ganhar entre os dois você vai marcando um ponto, até acabarem as comparações.

VALOR	COMPARAÇÃO	PONTOS
Valor 1		┐
Valor 2		
Valor 3		┐
Valor 4		┐

Agora vamos colocar eles em ordem. Conte os pontos, o valor com mais pontos é o primeiro, o que tiver menos pontos é o último. Quando tiver empate vale a comparação entre os dois empatados.



A lista que a galera do bairro criou ficou bem legal! Ficamos surpresos com a ordem de importância que o pessoal definiu quando colocamos os valores para "competirem" com eles mesmos. O valor mais importante para o nosso grupo foi a Redução da poeira e o menos importante de todos foi a mudança da paisagem, que agora estava toda feia com tijolos, concreto, lonas e coisas de construção.

IMPORTANTE!
Os primeiros valores (mais importantes) precisam ser preservados durante os acordos que serão estabelecidos na negociação. Já os últimos podem ser flexibilizados para que os primeiros sejam mantidos.

Reescreva os valores na ordem de pontuação:

Documento 01

Os nossos valores poderosos

Valor 1

Valor 2

Valor 3

Valor 4

Valor 5

Valor 6

Valor 7

Valor 8

14

Valor 9

Valor 10

Valor 11

Valor 12

Valor 13

Valor 14

Valor 15

Valor 16

15

Passo D – Elaboração dos argumentos com suavizadores

Aqui o desafio é criar os 4 principais argumentos que irá utilizar na reunião acrescentando frases que suavizam o início do argumento, como:

- *Muito interessante isto que está me falando...*
- *Legal estas informações...*
- *Me faz lembrar de algo interessante também...*
- *Olha que interessante este ponto de vista...*
- *Muito útil sua pergunta, me permite compartilhar...*

Crie as frases e grife os suavizadores, para que quando for falar na reunião possa se lembrar de manter a calma e utilizar essas estruturas.

Faça uma lista com as atitudes que podem despertar o "lado animal" das outras pessoas que estarão do outro lado da negociação. Depois crie um antídoto para cada uma delas. Seja bem específico. Pode ser algo que você deve pensar ou fazer antes de tomar qualquer uma destas atitudes no dia da reunião.

Dessa eu gostei! Treinei tanto em casa que as brigas com a minha esposa até diminuíram, hahaha! Sempre começava com: Achei interessante e legal você querer sair hoje, deixa eu te contar uma coisa, havia marcado de jogar com alguns amigos. O que acha de irmos amanhã? Ai depois te levo na sorveteria que você gosta! É bem melhor que dizer "Ah, hoje não, vou jogar!"



Documento 03

Luvas de veludo

Escreva 4 argumentos usando uma frase positiva para iniciar o seu posicionamento contrário a determinada ação.

01. _____

02. _____

03. _____

04. _____

IMPORTANTE!

Usar suavizadores não quer dizer que você concorde com a ideia da outra parte, só quer dizer que você não irá iniciar o diálogo com frases do tipo "isso está errado" ou "você não tem vergonha", pois cada um tem seu ponto de vista.

Passo E – Delimitação das características para entrar em sintonia (Rapport)

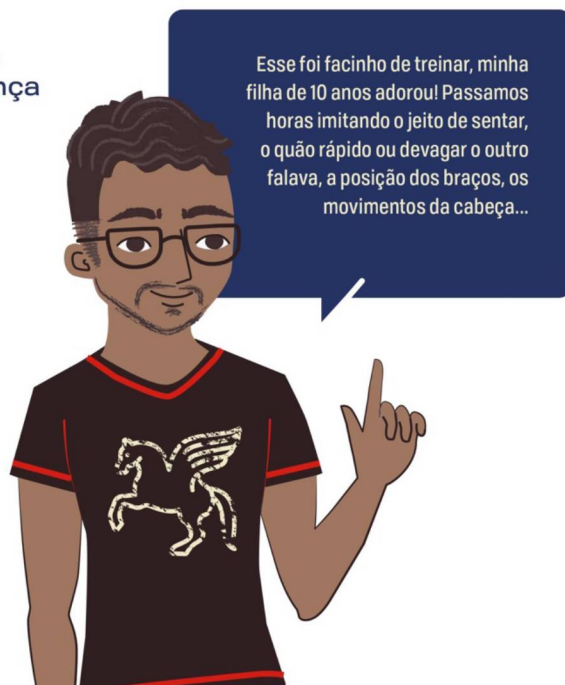
Lembra daquela brincadeira de escola de imitar o colega de classe?! Isso mesmo, vamos brincar dela agora. Quando fazemos algo parecido com a outra pessoa entramos em sintonia e a conversa fica mais fácil.

Já conseguiu imaginar com que faremos esse tal de Rapport? Sim, com a pessoa que estará na reunião falando em nome da outra parte. No dia da negociação vamos imitar algumas coisas que ela faz, para que se sinta parecida com você e sinta confiança.

Para facilitar vocês podem fazer uma lista com as características que ele acha mais fáceis de espelhar, para que se lembre de fazê-las ao longo da reunião oficial.

Documento 04

O espelho da confiança



20

Preencha o quadro

Características que serão "imitadas":

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

IMPORTANTE!

Você não precisa imitar **TODOS** os movimentos da pessoa, basta não estar muito diferente de como ela está com você. Se ela cruzar os braços por exemplo, você pode cruzar as pernas. Isso também é semelhança.

21

Passo F – Definição do emocional

Chegou a hora de definir como gostaríamos de chegar na reunião! Comecem dando um nome para este estado emocional, depois quais as características dele e por último as estratégias para que o representante do grupo entre neste estado.

Documento 05

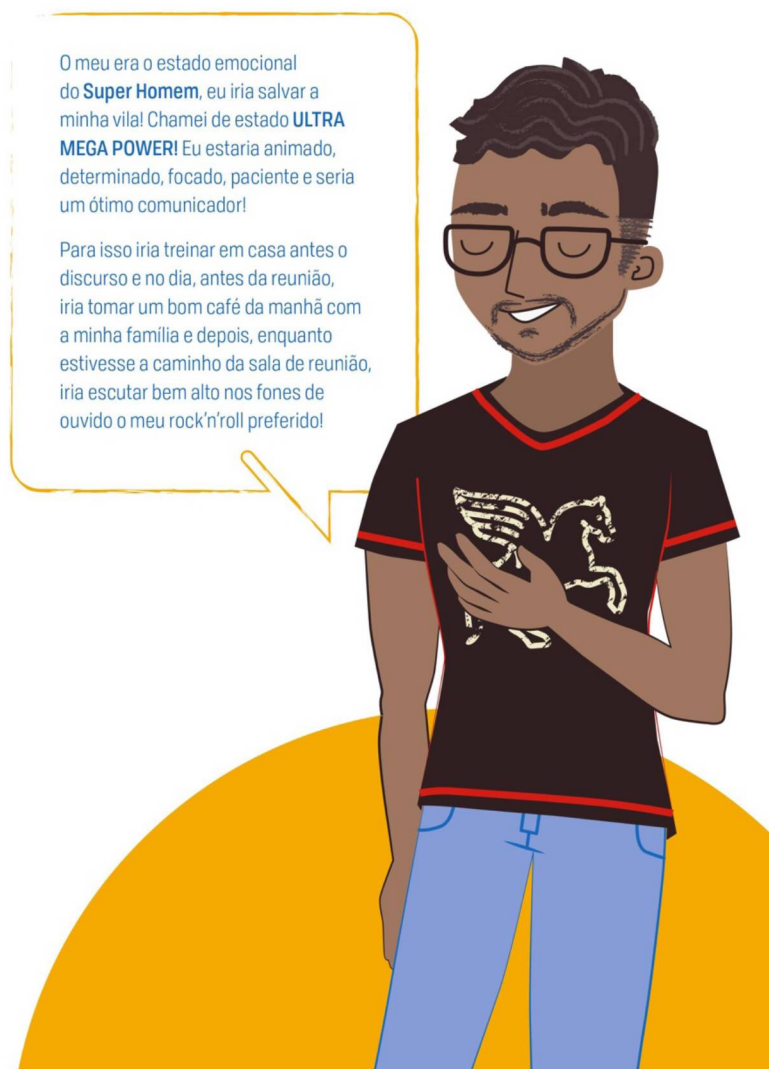
Emocional Todo Poderoso

Qual o nome deste estado emocional? Sejam criativos!

Como é este estado emocional? Descrevam, usem exemplos!

Quais as estratégias para conseguir ele?

Quais os recursos que precisarão? Pó de Café, energético, uma sala onde pode gritar antes da reunião...



Passo H – Preparação do discurso inicial

Quem se prepara tem menos chance de ser surpreendido! Por isso, neste momento vamos preparar o início do discurso, para que você chegue preparado na reunião.

Olha que legal como eu comecei o meu discurso com a prefeitura:

"Olá senhores, primeiro queria dizer que é muito importante para todos nós essa reunião, vamos ouvir todos os lados. Fico feliz em saber que todos vocês estão presentes e espero chegarmos em um acordo com para ambos os lados. Do nosso ponto de vista, a situação aqui no bairro ocorreu da seguinte forma..."



Documento 07

Discurso matador

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

IMPORTANTE!

Antes de finalizar, confira se seu discurso:

- ☐ É respeitoso e calmo
- ☐ É como contar uma história (pois as pessoas prestam mais atenção)
- ☐ Apresenta estratégias e soluções
- ☐ Utiliza diferentes palavras como viu, ouviu e senti
- ☐ Será falado em ritmos variados (as vezes mais devagar e as vezes mais rápido, para o entendimento de todos)

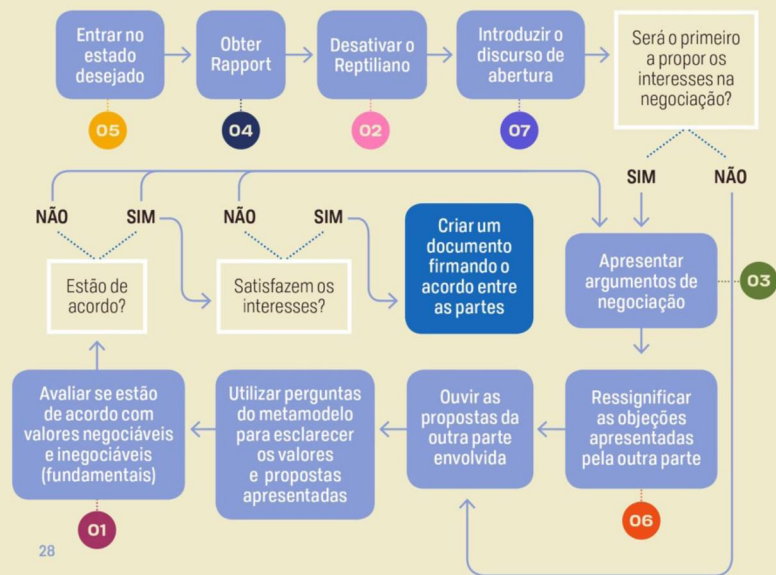
FASE 3 · EXECUÇÃO E NEGOCIAÇÃO

Quem deve participar: Todas as partes envolvidas | Duração: variável

É IMPORTANTE DAR UMA OLHADA NA FASE 3 ANTES DO DIA DA REUNIÃO!

Agora vamos partir para a ação. Destaque as páginas dos 7 documentos que construímos. Vou colocar os passos da negociação por aqui, fique tranquilo, você já aprendeu e preparou tudo é só ir executando:

FLUXOGRAMA: EXECUÇÃO



DOCUMENTOS PREPARADOS

- 01 Os Nossos Valores Poderosos
- 02 Antídoto para Paz
- 03 Luvas de Veludo
- 04 O Espelho da Confiança
- 05 O Estado Todo Poderoso
- 06 Dando um Novo Significado sobre as Diferenças
- 07 Discurso Matador

Tenho certeza que você vai tirar de letra! Eu que nunca havia falado em público consegui um acordo com a prefeitura! Lógico, nós abrimos mão de algumas exigências e eles de outras. Mas no fim todos ficaram satisfeitos.



IMPORTANTE!

Coloque os documentos na ordem que irá precisar, conforme o fluxo. Dependendo de como estudou eles pode ser que nem precise dos papeis.

Caso tenha qualquer dúvida ou queira se aprofundar nos assuntos é só consultar o **TUTORIAL DA FERRAMENTA**.

APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIOS DE AVALIAÇÃO DA FERRAMENTA

Avaliando a ferramenta de negociação - Participantes da negociação (Alunos)

1. Sexo

- ☐ Feminino
☐ Masculino

2. Idade

3. Comparando a primeira e a segunda negociação você considera que houve uma melhoria no relacionamento entre as duas partes envolvidas?

- ☐ Sim
☐ Não

4. Se sim, quanto você acredita que a cartilha contribuiu para esta melhoria?

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito

5. Você tem alguma sugestão ou comentário para melhoria da ferramenta ou da metodologia?

Avaliação da Ferramenta - Avaliadores Especialistas

Questionário desenvolvido para a avaliação da ferramentas elaborada para promover a melhoria da comunicação e resolução de conflitos ambientais

1. Nome do avaliador

2. Data de aplicação da ferramenta *

3. Considerando a primeira rodada de negociações (sem a ferramenta) avalie

	Insatisfatória	Satisfatória	Ótima
Clareza na discussão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança do argumentador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de agressividade durante a interação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agradabilidade da discussão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boa convivência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação das partes em relação as demandas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Considerando a segunda rodada de negociações (com a ferramenta) avalie

	Insatisfatória	Satisfatória	Ótima
Clareza na discussão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança do argumentador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de agressividade durante a interação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agradabilidade da discussão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boa convivência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação das partes em relação as demandas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Considerando as habilidades do instrutor

	Não atendeu a demanda	Atendeu parcialmente a demanda	Atendeu completamente a demanda
Clareza e organização dos materiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controle da turma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As habilidades de comunicação dos conceitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Domínio do conteúdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidade para auxílio de dúvidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Considerando o material apresentado na cartilha como você avalia

	Insatisfatório	Satisfatório	Muito satisfatório
Clareza dos conceitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O número de conteúdos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A linguagem e a didática utilizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização cronológica das atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os aspectos visuais e design	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Qual(is) dos documentos elaborados na ferramenta você considerou essencial(is)?

- ☐ 1 - Os Nossos Valores Poderosos
- ☐ 2 - Antídoto para a paz
- ☐ 3 - Luvas de Veludo
- ☐ 4 - O espelho da Confiança
- ☐ 5 - O Estado Todo Poderoso
- ☐ 6 - Dando um Novo Significado as Diferenças
- ☐ 7 - Discurso Matador

8. Em relação a melhoria dos relacionamento entre as partes, você acredita que a ferramenta:

- ☐ Não contribuiu
- ☐ Contribuiu razoavelmente
- ☐ Contribuiu substancialmente

9. Você possui alguma sugestão de melhoria para a ferramenta ou metodolo? Se sim, quais?

Avaliação da Ferramenta (Vídeo) - Avaliadores externos

Questionário desenvolvido como parte da dissertação de mestrado de Najla C. El Ghaz

1. Nome do avaliador

1. Considerando o vídeo assistido, avalie a negociação quanto a:

	Insatisfatória =(Satisfatória =(Ótima =(
Clareza na discussão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança do argumentador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de agressividade durante a interação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agradabilidade da discussão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boa convivência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação das partes em relação as demandas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Você acha que o vídeo assistiu tinha a aplicação da ferramenta de melhoria de conflitos desenvolvida na dissertação

☐ Sim

☐ Não

2.1 Se quiser pode me contar o porque da sua resposta na 2, mas não é obrigatório.

APÊNDICE 3 – DOCUMENTOS DO CONFLITO AMBIENTAL ELABORADOS
PARA APLICAÇÃO DA FERRAMENTA

FERRAMENTA DE NEGOCIAÇÃO CONSCIENTE

Najla Cristina Cardoso El Ghaz

Orientador: Paulo de Tarso de Lara Pires
Co-orientadora: Marielle Feilstrecker

[INTRODUÇÃO]

- Quem somos nós?
- O que é o trabalho?
- O que vamos fazer?

[FIM]



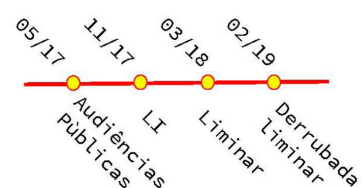
[O CASO]



FAIXA DE
INFRAESTRUTURA
DE PONTAL DO
PARANÁ



- O que é o projeto (PR-412)
- 24Km
- 313 ha



<http://g1.globo.com/pr/parana/bom-dia-pr/videos/v/conselho-de-desenvolvimento-do-litoral-aprova-construcao-de-estrada-em-ponta-do-parana/6305602/>

<https://globoplay.globo.com/v/6305602/>

IMPACTOS IDENTIFICADOS NO RIMA

- Meio Físico
- Biótico
- Social



Modificação da topografia da região e dos processos superficiais

construção: ○ ○ ○ operação: ○ ○ ○

GRUPO 1

A favor da construção da estrada
conforme está estruturado

Grupo Social



GRUPO 2

A favor da revisão do projeto

Grupo Ambientalista

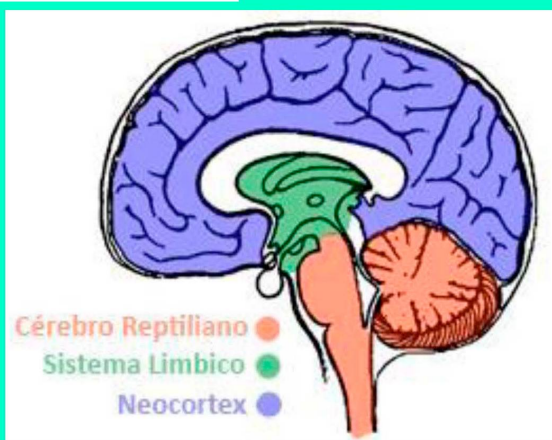


HORA DE NEGOCIAR

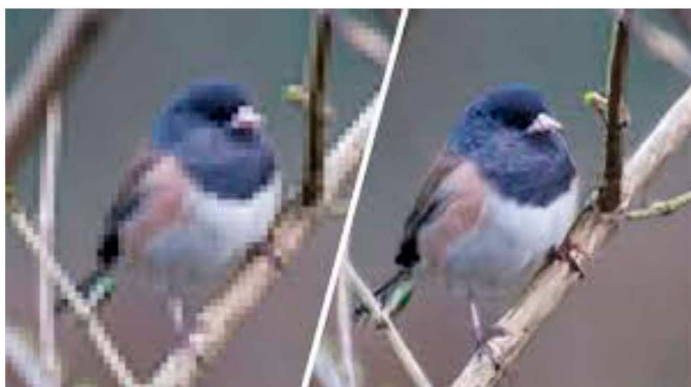


FERRAMENTA DE NEGOCIAÇÃO CONSCIENTE

[TUTORIAL] CÉREBRO TRIUNO



[TUTORIAL] SUAVIZADORES



[TUTORIAL] RAPPORT

Sintonia

Auditiva
Visual
Sinestésica

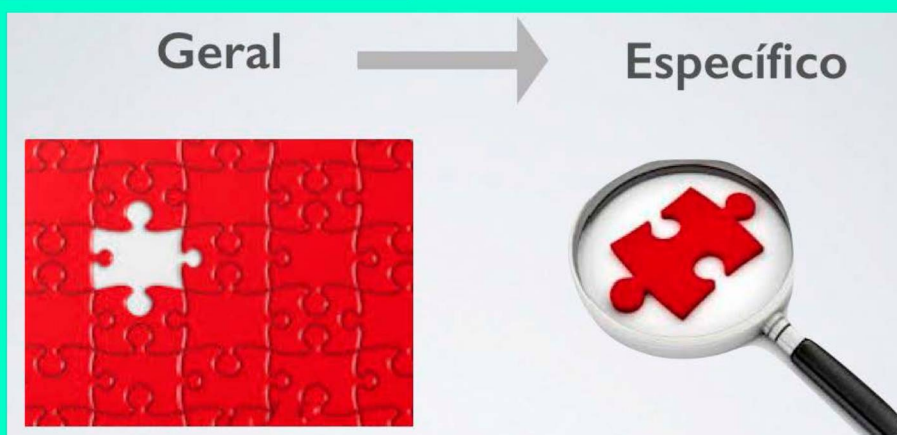
Na Prática:

Postura
Gestos
Tom de voz
Ritmo de fala
Palavras utilizadas
Expressões faciais
Movimentos com as mãos

GARFIELD - Jim Davis

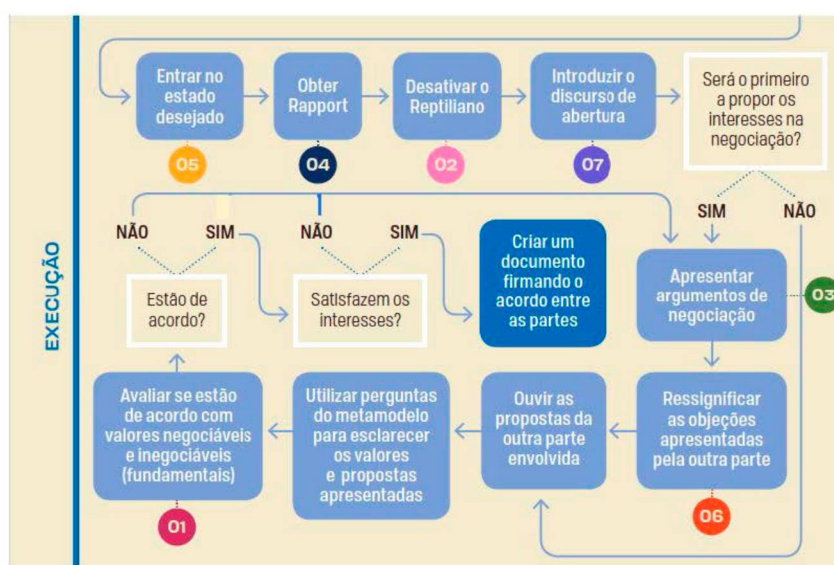


[TUTORIAL] METAMODELO



HORA DE SE ORGANIZAR





HORA DE NEGOCIAR



PARABÉNS PESSOAL!!!

naj.cristina@gmail.com

Além do resumo, cópias do relatório de impacto ambiental foram impressas e disponibilizadas aos participantes.

Resumo dos impactos pontuados no RIMA do projeto

Meio Físico

Piora da qualidade do ar na ADA

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Melhoria na qualidade do ar nos balneários na fase de operação

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Aumento no nível de ruídos na ADA

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Redução no nível de ruído nos balneários na fase de operação

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Modificação da topografia da região e dos processos superficiais

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Modificação das características e redução da capacidade de regeneração dos solos da ADA

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Contaminação do solo por resíduos sólidos e efluentes líquidos

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Alteração dos padrões de erosão/deposição ao longo do canal DNOS e dos ambientes costeiros adjacentes

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Redução da qualidade das águas superficiais

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Rebaixamento do nível freático pela execução do canal

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Meio Biótico

Retirada da vegetação nativa ao longo do empreendimento

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Redução das Áreas de Preservação Permanente

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Aumento da pressão humana sobre a vegetação e propagação de espécies exóticas

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Alteração da ecologia da paisagem (rebaixamento do lençol freático)

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Prejuízos causados aos animais pela retirada e fragmentação da vegetação nativa

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Interferência na polinização das florestas

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Prejuízos aos animais ligados aos cursos d'água e suas margens pelo desmatamento

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Comprometimento dos animais ligados aos cursos d'água e suas margens pelo derramamento de resíduos sólidos e líquidos tóxicos

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Perturbação dos animais pelo aumento do barulho

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Atropelamento dos animais silvestres

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Aumento da pressão de caça e captura de animais silvestres

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Meio Socioeconômico

Introdução de espécies exóticas por ação humana

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Prejuízos aos animais aquáticos pela piora na qualidade da água do canal

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Modificação do uso do solo e das características cênicas locais

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Modificação na vida das pessoas que moram às margens da PR-412

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Incômodos causados aos moradores locais pela incerteza e preocupações com o empreendimento

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Problemas temporários para as ruas e tráfego locais

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Valorização e especulação imobiliária do entorno do empreendimento e de imóveis de veraneio

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Desapropriação de propriedades

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Ocorrência de acidentes de trabalho

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Riscos de acidentes com animais peçonhentos

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Transtornos aos moradores devido ao aumento temporário da população masculina

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Aumento temporário de empregos na construção civil pesada

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Aumento temporário da renda familiar, melhoria do poder aquisitivo e da qualidade de vida.

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Aumento na demanda por bens e serviços

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Aumento da renda local e das arrecadações públicas

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Desenvolvimento socioeconômico do Município

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Fortalecimento da economia local pelo crescimento do turismo

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Redução dos custos de transporte de mercadorias e bens facilitando trocas internacionais e obtenção de divisas

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Aumento da renda dos pescadores

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Redução de acidentes na PR-412

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Aumento do custo de vida para moradores locais e outros impactos do incremento do turismo

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Diminuição da qualidade de vida do pescador

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Diminuição dos estoques pesqueiros

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Diminuição de mobilidade da comunidade de Mangue Seco

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Melhoria das condições de navegabilidade no Canal do DNOS

construção: ○○○○ operação: ○○○○

Aumento do volume de informações disponíveis sobre a região

construção: ○○○○ operação: ○○○○